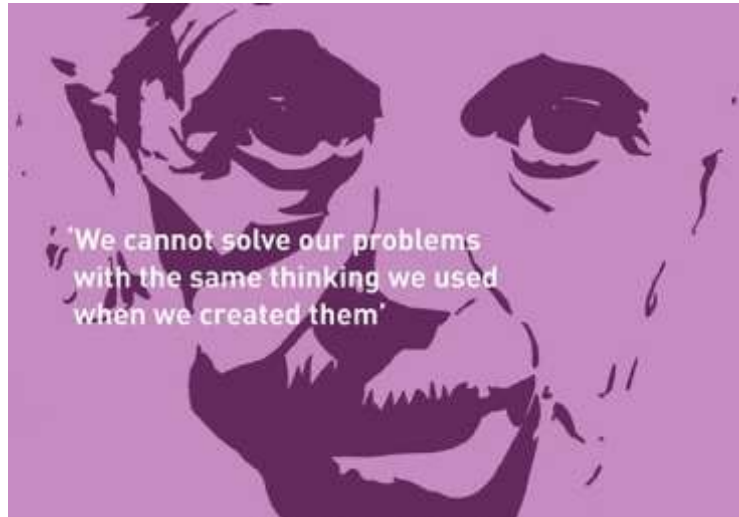


# Bouwen voor de toekomst

Een casestudy naar de totstandkoming van sociale innovatie  
in de Nederlandse bouwsector



**S. (Sjuul) Stappers**

851239467

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Management, Science and Technology  
Opleiding : Master of Science in Management

Begeleider : Dr. J.H. (Jos) Pieterse

Examinator : Dr. J. (Jeroen) de Jong

oktober, 2017

# Voorwoord

Voorliggende WO Master Thesis vormt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek bij de Open Universiteit Heerlen, afstudeerrichting 'Implementation and Change Management', in het kader van de (MSc) '*Master of Science in Management*' opleiding.

De masterthesis is geschreven voor diegenen die betrokken zijn bij of geïnteresseerd zijn in de totstandkoming van sociale innovatie binnen organisaties in de Nederlandse Bouwsector.

Door onderzoek te doen naar de totstandkoming van sociale innovatie en de wijze waarop het veranderingsproces verloopt in een organisatie, draagt het onderzoek bij aan de bestaande kennis op het gebied van verandermanagement en innovatiemanagement.

In de thesis is gebruik gemaakt van een literatuur- en empirisch onderzoek. Door middel van twee kwalitatieve casestudy's is bij twee dochterbedrijven van de Janssen de Jong Groep, namelijk Janssen de Jong Bouw en Hercuton aan de hand van een viertal onderzoeksmethoden bij verschillende bronnen (triangulatie) getracht de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Terugkijkend naar mijn studieperiode aan de Open Universiteit kan ik spreken over een hele grote persoonlijke ontwikkeling op het gebied van 'leiderschap' en 'managementvaardigheden'. De opgedane kennis is een verrijking en helpt mij in het dagelijks werk als Manager Planontwikkeling, Strategie en Innovatie.

Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om mensen te bedanken die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt. Ik dank dhr. Pieterse (begeleider) voor de klankbordsessies en begeleiding gedurende het onderzoek. Dhr. J.H. (Jos) Pieterse stond altijd voor mij klaar, stelde kritische vragen en liet me inzien hoe het onderzoek steeds meer geoptimaliseerd kon worden. Daarnaast dank ik dhr. J. (Jeroen) de Jong (examinator) voor de feedback gedurende het onderzoek. Het feit dat Janssen de Jong investeert in medewerkers en mij de mogelijkheid heeft geboden het onderzoek binnen de holding uit te voeren, verdient een extra woord van dank voor de heren Hans Smits (CEO van de Janssen de Jong Groep) en Ivo van der Mark (Directeur 'Cluster Bedrijfshuisvesting'). Ik ben alle respondenten zeer erkentelijk voor de openheid, het vertrouwen en medewerking aan het onderzoek. Tenslotte dank ik mijn familie, jullie wijze raad, lieve woorden en steun hebben me goed gedaan.

Ik wens u veel leesplezier!

Sjuul Stappers

Venlo, oktober 2017

# Samenvatting

Dit onderzoek geeft een verdere empirische onderbouwing van de totstandkoming van sociale innovatie binnen organisaties in de Nederlandse bouwsector. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de betekenisgeving van het management (zenderperspectief) en de medewerkers (ontvangersperspectief). De centrale onderzoeksvraag is;  
***Welke rol speelt de interactie tussen de medewerkers en het management bij de totstandkoming van sociale innovatie als hefboomfactor voor het innovatiesucces van een organisatie in de Nederlandse Bouwsector?***

In twee Nederlandse bouwbedrijven van één holding is daarvoor een vergelijkende casestudy uitgevoerd. De resultaten van het onderzoek geven aan dat:

De Nederlandse bouwsector loopt op het gebied van innovatie ver achter op andere sectoren (Gibcus et al., 2013). Innovatie is cruciaal voor organisaties om te overleven (Schilling, 2008). De meeste innovaties in de sector gaan over procesinnovaties. Hierbij wordt gekeken naar kostenoptimalisaties, het draait daarbij om operational excellence in combinatie met goed risicomanagement.

Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de totstandkoming van sociale innovatie binnen organisaties in de Nederlandse bouwsector. De probleemstelling heeft betrekking op de vraag hoe de innovatie in de bouwsector tot stand komt en op welke wijze deze gestimuleerd kan worden. Volberda et al. (2011) verdeelt innovatie in twee hoofdgroepen en geeft aan dat sociale innovatie voor 75% het innovatiesucces bepaald en als hefboomfactor fungeert voor technologische innovatie. Omdat het begrip sociale innovatie niet eenduidig is geformuleerd, is in dit onderzoek de definitie gehanteerd van Volberda et al. (2006); 'Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren'.

Omdat innovatiesucces niet goed te meten is en veel bedrijven er geen KPI's voor hanteren (Ottenhof, 2012) wordt in dit onderzoek de betekenisgeving van zowel de zender als de ontvanger gelijkwaardig meegenomen om in hoofdlijnen aan te geven in hoeverre sprake is van een collectieve betekenisgeving over het innovatiesucces van de organisatie.

Innoveren staat voor vernieuwing en betekent per definitieve veranderen. In dit onderzoek is aansluiting gezocht bij Strikwerda, 2005 en Homan, 2012 die oproepen tot nader onderzoek vanuit het ontvangersperspectief. Een populatie van management en de medewerkers van beide casusorganisaties hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Belangrijke aspecten van de drie onderdelen van sociale innovatie zijn; 1) Slimmer werken met de aspecten van kennisdeling, eerlijk communicatieklimaat, ontwikkelen en activeren van kennis en het belonen op basis van teamprestatie, 2) Dynamisch managen met de aspecten inspelen op creativiteit, werken met cross functionele teams, waarderende benadering voor medewerkers, 3) Flexibel organiseren, met de aspecten de interne verandersnelheid, het scheiden van innovatie en effectiviteit in werkzaamheden, werken met een flexibele schil medewerkers en het zelforganisatie aspect waarbij het team eigenaarschap neemt en verantwoordelijkheden gedelegeerd worden.

In het onderzoek zijn een viertal onderzoeksmethoden gehanteerd (triangulatie) om de resultaten van de respondenten van beide casusorganisaties te verzamelen. Hierbij is gebruik gemaakt van een bronnenonderzoek, een QuickScan vragenlijst omtrent sociale innovatie, semigestructureerde interviews en een groepsdialoog per casusorganisatie.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat er een verschil te constateren is tussen de betekenisgeving van het management en de betekenisgeving van de medewerker. De medewerkers zijn positiever over de aspecten van sociale innovatie dan de managers. Hierbij moet worden opgemerkt dat de verschillen per casusorganisatie op bepaalde onderdelen groot zijn. Opvallend is dat bij beide organisaties door medewerkers innovatie middelmatig tot goed benoemd worden, maar beide organisaties hebben momenteel geen innovatie beleid geformuleerd. Managers en medewerkers zijn het eens dat momenteel de nadruk ligt op de efficiëntie van de lopende projecten en niet gestuurd wordt op innovatie.

Bij casusorganisatie A ligt de nadruk van verbeterpunten op het gebied van kennisdeling, kennisontwikkeling, het inspelen op de creativiteit van medewerkers en het werken met cross-functionele teams. Binnen casusorganisatie B ligt de nadruk op het faciliteren van medewerkers met tijd, middelen en het vaststellen van een gezamenlijk innovatief doel.

Op basis van de conclusies worden drie aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek. Ten eerste wordt aanbevolen om met vervolgonderzoeken omtrent sociale innovatie te komen tot een meer eenduidige formulering van het begrip 'sociale innovatie', momenteel is er binnen de wetenschap geen eenduidige formulering. Ten tweede wordt opgeroepen om bij een vervolgonderzoek omtrent sociale innovatie ook externe partijen te betrekken, bij innovaties zijn meestal ook veel externe partijen betrokken en is het raadzaam om de stakeholders mee te nemen in het onderzoek omdat zij een grote invloed kunnen hebben op het innovatiesucces. Ten derde is nader onderzoek bij meerdere organisaties in de bouwsector nodig en ook in andere sectoren is het raadzaam. Hiermee kan de generaliseerbaarheid worden vergroot en daarmee de aspecten die bijdragen aan de totstandkoming van sociale innovatie steeds beter te kunnen definiëren.

Voor bovenstaande vervolgonderzoeken roept de onderzoeker net als andere onderzoekers (o.a. Homan, 2006; Strikwerda, 2005) op tot nader onderzoek vanuit het 'ontvangersperspectief', zeker bij innovatie is de 'menselijke' factor van cruciaal belang en daarom is het extra belangrijk dat de betekenisgeving van het 'management' en de 'medewerkers' meegenomen worden in het innovatiebeleid.

# Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	6
1.1	Aanleiding .....	6
1.2	Probleemstelling en onderzoeksvraag.....	7
1.3	Wetenschappelijke en praktische relevantie .....	8
1.4	Conceptueel model .....	10
1.5	Leeswijzer .....	11
2	Theoretisch kader.....	12
2.1	Innovatietransitie in de bouwsector .....	12
2.2	Sociale innovatie en de totstandkoming ervan.....	13
2.2.1	Sociale innovatie .....	13
2.2.2	Totstandkoming sociale innovatie dat bijdraagt aan het innovatiesucces.....	16
2.3	Veranderaanpak voor sociale innovatie.....	18
2.4	Samenvatting theoretisch kader .....	21
3	Methodologie.....	22
3.1	Onderzoeksontwerp .....	22
3.2	Dataverzameling .....	23
3.3	Data analyse .....	25
3.4	Methodologische issues .....	27
3.4.1	Betrouwbaarheid .....	27
3.4.2	Interne validiteit .....	27
4	Resultaten .....	28
4.1	Resultaten bronnenonderzoek .....	28
4.2	Resultaten vragenlijst sociale innovatie .....	29
4.3	Resultaten semigestructureerde interviews .....	31
4.4	Resultaten groepsdiscussie.....	38
5	Conclusies en aanbevelingen.....	42
5.1	Conclusies .....	42
5.2	Aanbevelingen .....	46
	Bronnenlijst .....	48
	Bijlagen .....	51

# 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding, probleemstelling, onderzoeksvraag, de theoretische en praktische relevantie beschreven. Tevens wordt het conceptueel model en de leeswijzer toegelicht.

## 1.1 Aanleiding

Volberda, Jansen, Tempelaar & Heij (2011) geven aan dat innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties. Schilling (2008) geeft aan dat innovatie cruciaal is voor organisaties om te overleven. Innovatie betekent letterlijk 'vernieuwing'. Porter (2012) geeft aan dat het onderscheiden van concurrenten en waarde toevoegen aan producten en diensten noodzakelijk is om een bedrijf beter te laten concurreren. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat innovatie bijdraagt aan nieuwe waarde creatie en betere bedrijfsprestaties (De Jong en Kerste, 2002; Huizingh, 2015; Volberda et al. 2011).

Volberda et al. (2011) verdeelt innovatie in twee hoofdgroepen, 'technische innovatie' (productgericht) en 'sociale innovatie' (procesgericht). Volberda et al. (2011) geeft aan dat het succes van innovatie grotendeels komt door sociale innovatie (75%) die als versnelling fungeert voor de technologische innovatie (25%). Pot (2009) definieert sociale innovatie als het gelijktijdig en in onderlinge samenhang vernieuwen en verbeteren van de werkorganisatie, personeelsbeleid en arbeidsrelatie. Pot (2012) geeft aan dat er geen eenduidige definitie in de wetenschap is voor sociale innovatie. In dit onderzoek wordt de definitie gehanteerd op basis van de driedeling die Volberda hanteert; 'Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren' (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006).

De context van het onderzoek is de Nederlandse bouwsector. Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) heeft in 2011 een onderzoek gedaan waaruit blijkt dat 50% van de bedrijven in de bouwsector getypeerd kan worden als 'traditioneel' en slechts 11% 'hoog' scoort op innovativiteit conform uitkomsten van het CBS. Op 31-08-2016 heeft VNO-NCW een column gepubliceerd met de titel 'Waar blijft de échte innovatie in de bouw?', hierin wordt beweerd dat de bouwketen te complex en te versnipperd is geworden om effectief te innoveren. Volgens Noordhuis (2015) is de bouwsector momenteel bezig met een opmars en op diverse fronten aan het innoveren, onder andere door nieuwe samenwerkingen in de keten. Volberda et al. (2011) geeft aan dat sociale innovatie niet alleen de interne organisatie raakt, maar ook stakeholders, zoals leveranciers en klanten. Volberda et al. (2011) geeft aan dat bedrijven de snelheid van sociale innovatie kunnen opvoeren door hecht samen te werken met o.a. leveranciers en klanten, terwijl ook diverse institutionele stakeholders, zoals de overheid, sociale partners en brancheverenigingen, een aanjagende innovatieve rol hebben.

Mack, Khare, Krämer & Burgartz (2016) spreken over een VUCA-world (Volatile – Snel veranderend; Uncertain – Onzeker; Complex – Complex; Ambiguous – Vaag / dubbelzinnig), hierbij gaat het om een continu veranderende context van de organisatie met hoge onzekerheid en complexiteit. Innovatie is van groot belang om in te spelen op de continu veranderende context van een organisatie. Van Yperen, Roorda en Buchel (2017) geven aan dat de productiesystemen de laatste jaren sterk bepaald zijn door globalisering en het tijd is voor 'transitie' in alle sectoren. Bij die transitie veranderen zowel de structuur, de cultuur als de werkwijzen binnen een sector. Er ontstaan nieuwe manieren van kijken, nieuwe wijzen van samenwerken, met andere samenwerkingspartners, andere financieringsconstructies en andere technologieën die bijdragen aan de totstandkoming van sociale innovatie.

De Chauvigny de Blot (2004) geeft aan dat innovatie gaat om vernieuwing van de mens, specifiek om organisatievernieuwing in chaotische omstandigheden met een steeds crucialere rol voor de mens hierin. Deze chaotische omstandigheden waarin steeds meer facetten door toeval plaatsvinden en in mindere mate te verklaren zijn door bepaalde oorzaken strookt met de uitspraak van De Witte en Jonker (2013) dat steeds meer bedrijven te maken hebben met een derde orde verandering (transitie). Innovatie zorgt voor veranderingen op alle organisatorische- en bedrijfskundige beleidsgebieden in een organisatie.

Pot (2012) geeft aan dat uit de belangrijkste onderzoeken in Nederland – met name van de EUR, het EIM en TNO - blijkt dat sociale innovatie positieve effecten heeft op de organisatie, echter meldt hij nadrukkelijk dat de onderzoeksresultaten slecht vergelijkbaar en onderbouwd zijn en roept op tot een wetenschappelijk debat over sociale innovatie.

Pot, Kraan en van den Bossche (2009) hebben onderzoek gedaan naar het innovatief gedrag van medewerkers en de factoren die daarmee samenhangen. In het onderzoek is gekeken naar o.a. gevarieerd werk, taakautonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega's, kwantitatieve taakeisen, externe contacten en tevredenheid HR-beleid. Geconcludeerd wordt dat veel van deze facetten minder invloed hebben op innovatief gedrag als sprake is van een innovatief organisatieklimaat. Zij roepen op tot nader onderzoek omtrent innovatief gedrag met als belangrijke concepten; innovatieklimaat, gevarieerd werk, autonomie en taakeisen. Rietzschel en Janssen (2008) pleiten voor nader onderzoek op het individuele niveau waarbij gekeken wordt naar het in staat zijn van het individu (cognitieve bekwaamheden, persoonlijkheid) en bereid zijn (motieven, attitudes en doelen) om creatieve en innovatieve inspanningen te verrichten. In het nader onderzoek staat dan de motivatie ('willen'), cognitie ('denken') en gedrag ('doen') van het individu als onderdeel van een organisatie centraal.

Gezien de voordelen van sociale innovatie, de noodzaak voor bedrijven om te innoveren en de beperkte 'eenduidige' literatuur omtrent het stimuleren van innovatie is het de vraag hoe een organisatie de totstandkoming van sociale innovatie kan stimuleren en wat de vereisten zijn voor het bijkomende veranderproces. Hierbij wordt met name gekeken naar de mens als cruciale factor, zowel vanuit de medewerker (Bottom-Up) als vanuit het management (Top-Down). Dit onderzoek levert een bijdrage aan bestaande theorieën op het gebied van sociale innovatie (Volberda et al., 2011; Pot, 2012) en veranderprocessen (Strikwerda, 2005; Homan, 2012) en doet aanbevelingen aan de twee casusorganisaties van het empirisch onderzoek.

## 1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat de medewerkers en het management een grote invloed hebben op het innovatiesucces van de organisatie.

Volgens Volberda et al. (2011) heeft Nederland in het algemeen een goede weg ingeslagen omdat de investeringen in sociale innovatie fors zijn toegenomen. Desondanks toont Volberda et al. (2011) aan dat de bouwsector in Nederland ver achter loopt op het gebied van innovatie ten opzichte van andere sectoren, zoals Agro en Food, Chemie, Creatieve industrie, Energie, Hightech systemen en materialen, Life sciences en health, Transport en opslag, Tuinbouw en uitgangsmaterialen en Water. Het is de vraag waarom de bouwsector achter blijft en hoe de innovatie in de bouwsector ontwikkeld/gestimuleerd kan worden.

Pot (2009) geeft aan dat in de literatuur veel informatie te vinden is over technische innovatie en wordt opgeroepen tot nader onderzoek op het gebied van sociale innovatie. Omdat bedrijven meer moeten gaan innoveren, betekent het ook dat deze bedrijven moeten veranderen. De Witte en Jonker (2013) geven aan dat steeds meer bedrijven te maken

hebben met een 3<sup>e</sup> orde verandering (transitie), doordat de context steeds sneller veranderd en meer chaotisch wordt, waardoor het lastiger is om veranderingen te verklaren. Todnem (2005) geeft aan dat het succesvol managen van een verandering cruciaal is om een organisatie te laten overleven. Uit de literatuur blijkt dat veel veranderingen niet het beoogde resultaat behalen, Boonstra (2000) geeft aan dat het falen van een verandertraject verklaard kan worden door de aanpak en het handelen van actoren die betrokken zijn bij het veranderproces. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de actoren uiteindelijk het 'succes' van een verandering bepalen. Mensen moeten betrokken worden bij een verandering en vervolgens 'eigenaarschap' nemen. Van Woensel (2008) geeft aan dat de toe-eigening van een verandering 'faithful' moet zijn, hiervan is sprake als het doel is bereikt doordat de verandering conform plan verloopt of het proces een wending krijgt en uiteindelijk ook het doel behaalt.

Bij sociale innovatie staan de werknemers centraal en daarom ontstaan de meeste sociale innovaties Bottom-Up en kan een bedrijf sociale innovatie niet Top-Down implementeren. Dit strookt met het onderzoek van Homan (2006), waarin de term 'geplande' verandering bestreden wordt en geeft aan dat een verandering niet te plannen is (Top-Down te implementeren). Homan (2006) roept op tot nader onderzoek vanuit het 'ontvangersperspectief'. In dit onderzoek gaat het om de innovatieve verandertransitie in de bouwsector op het gebied van het ontstaan van sociale innovatie en wordt gekeken naar zowel het zenderperspectief (management, veelal Top-Down benadering) als het ontvangersperspectief (medewerker, betekenisgeving vanuit werkvloer). Daarmee sluit dit onderzoek aan op eerdere onderzoeken die beweren dat een verandering slechts beperkt planbaar is (Boonstra, 2000; Homan, 2012).

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de totstandkoming van sociale innovatie binnen twee businessunits van één organisatie in de Nederlandse bouwsector. Het bijbehorende veranderproces wordt onderzocht vanuit het zenderperspectief (management) en ontvangersperspectief (medewerker) in relatie tot het innovatiesucces (mate waarin innovatie doelen worden bereikt) van de gehele organisatie.

De centrale vraag voor dit onderzoek luidt:

***Welke rol speelt de interactie tussen de medewerkers en het management bij de totstandkoming van sociale innovatie als hefboomfactor voor het innovatiesucces van een organisatie in de Nederlandse Bouwsector?***

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd.

1. *Wat is sociale innovatie en wat is nodig om dit te laten ontstaan?*
2. *Welke werking heeft sociale innovatie op het innovatiesucces als geheel?*
3. *Wat is de innovatie verandertransitie in de bouwsector?*
4. *Welke relaties zijn in de betekenisgeving tussen zender- het ontvangersperspectief omtrent het ontstaan van sociale innovatie en de bijdrage aan het innovatiesucces van de organisatie?*

Voor antwoorden op deze vragen is aansluiting gezocht bij de vakdisciplines; bedrijfskunde, veranderkunde en sociologie.

### 1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie

#### Wetenschappelijke relevantie

Het primaire doel van het onderzoek is het aanvullen van bestaande wetenschappelijke theorieën (o.a. Volberda et al., 2011; Pot, 2012) betreffende het ontstaan van sociale innovatie door het toevoegen van het zender- en ontvangersperspectief in een organisatie.



Met dit onderzoek is aansluiting gezocht bij de aanbevelingen van Volberda et al. (2011) en Pot (2009) om nader onderzoek te doen op het gebied van de soft skills (mens gerichte competenties voor het instant houden van betrokkenheid en motivatie) van sociale innovatie. Om bij de soft skills te komen en een integraal beeld van de organisatie te vormen bekijkt dit onderzoek zowel het zender- als ontvangersperspectief. Van Wassenauer (2017) benadrukt dat in de bouwsector veel technici redeneren vanuit de hard skills en te weinig aandacht besteden aan de soft skills. Aangezien soft skills voor sociale innovatie heel belangrijk zijn zullen diverse veranderingen moeten worden doorgevoerd in organisaties in de bouwsector. Dit sluit aan bij onderzoekers uit de veranderkunde die oproepen tot nader onderzoek vanuit het ontvangersperspectief (Homan, 2006; Strikwerda, 2005).

Homan (2006) geeft aan dat in de meeste klassieke veranderperspectieven het enkel gaat over de inhoudelijke kwaliteit van de verandering en de planning en control/beheersing van het implementatietraject (buitenkant organisatieverandering). Homan omschrijft een verandering als een chaotisch proces, dat veel minder maakbaar en stuurbaar is dan de naam 'verandermanagement' doet vermoeden. De binnenkant van een organisatieverandering (ontvangersperspectief) gaat over de betekenisgeving van mensen en het gedrag. Wierdsma (2004) geeft aan dat het denken over veranderen is veranderd, daarom moet je veranderprocessen meervoudig bekijken. Innovatieve implementaties blijken vaak lastig te zijn en leveren niet het gewenste resultaat op. Volgens Ballé (2005) is een belangrijke oorzaak dat de affectieve- en gedragskant van de ontvanger onderbelicht wordt.

Gezien de noodzaak voor een bedrijf om te blijven innoveren en het onderzoek van Boonstra (2000), dat 70% van de geplande veranderingen niet het beoogde resultaat behaalt in combinatie met de uitspraak van Reine et al., (2009) dat veel oplossingsrichtingen van veranderprocessen tegengesteld zijn, kunnen door middel van dit onderzoek bestaande theorieën worden aangescherpt en aangevuld. Te denken valt aan Volberda et al. (2011) en Pot (2012).

#### Praktische relevantie

De wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft in 2008 een onderzoek gedaan waarbij wordt aangegeven dat innovatie belangrijk is voor de welvaart en dat op dat moment de innovatiecapaciteit van Nederland achter loopt op andere Europese landen. Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) heeft in 2011 aangegeven dat de bouwsector in Nederland ver achter loopt op het gebied van innovatie ten op zichte van andere sectoren. Noordhuis (2015) geeft aan dat veel bedrijven in de sector bezig zijn met een innovatieve opmars.

In de bouwsector ontstaan op dit moment diverse platforms om kennis te delen en open innovatie te stimuleren, zoals; SPARK-campus, Stroomversnelling, The New Builders. De Rijkdienst voor ondernemend Nederland stimuleert onderzoek naar innovaties binnen het bedrijfsleven en wetenschap met Horizon 2020.

Bedrijven in de bouwsector investeren in nieuwe innovatieve Product-Markt-Combinaties waarbij sociale innovatie een belangrijke rol speelt in de totstandkoming en doorontwikkeling. Duurzame thema's zoals Nul-op-de-Meter en circulair bouwen zijn voorbeelden voor nieuwe kennisplatforms van organisatie overschrijdende samenwerking, waarbij door kennisdeling en netwerken nieuwe samenwerkingsverbanden en relaties ontstaan en nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld. Uit gesprekken met diverse organisaties uit de bouwsector blijkt dat ze zoekende zijn naar manieren om de totstandkoming van sociale innovatie in de organisatie te bevorderen. Dit onderzoek kan hier een bijdrage aan leveren.

## 1.4 Conceptueel model

Het conceptueel model naar de relatie tussen het zender- en ontvangersperspectief omtrent de totstandkoming van sociale innovatie en het innovatiesucces binnen een organisatie in de context van de Nederlandse bouwsector is in figuur 1 weergegeven.

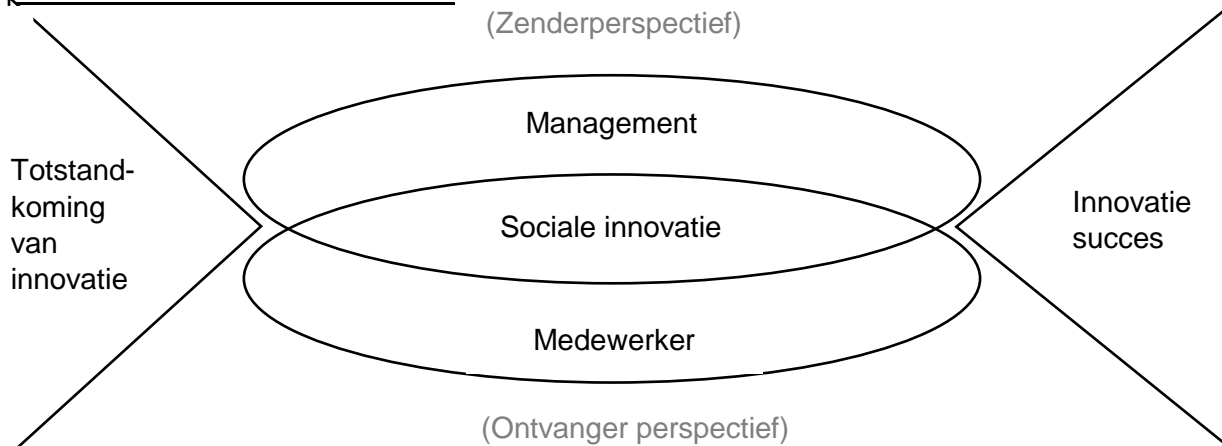
Het onderzoek is als volgt afgebakend;

De context van dit onderzoek bestaat uit twee bedrijven (BU's) binnen één holding in de Nederlandse bouwsector. Binnen deze organisaties wordt gekeken naar de totstandkoming van sociale innovatie en het innovatie succes van de organisatie. Dit wordt gedaan vanuit twee perspectieven; het management (zenderperspectief) en de medewerker (ontvangersperspectief). Hierbij staat de medewerker centraal en wordt Bottom-Up gekeken hoe het management de sociale innovatie kan faciliteren en stimuleren.

In figuur 1.1 is het conceptueel model toegevoegd, hierbij volgt een korte omschrijving van de belangrijkste topics, **zoals die in dit onderzoek gehanteerd worden**:

- Sociale innovatie, 'Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren' (Volberda, Van den Bosch & Jansen, 2006);
- Management, Zender perspectief, Homan (2006) spreekt over een Top-Down veranderaanpak bij een verandering vanuit het zenderperspectief;
- Medewerker, Ontvanger perspectief, Homan (2006) omschrijft het ontvangersperspectief vanuit de betekenisgeving van de medewerkers;
- Innovatie succes, dit is de bijdrage van (technische en sociale) innovatie aan organisatiedoelstellingen. In dit onderzoek wordt enkel sociale innovatie onderzocht.

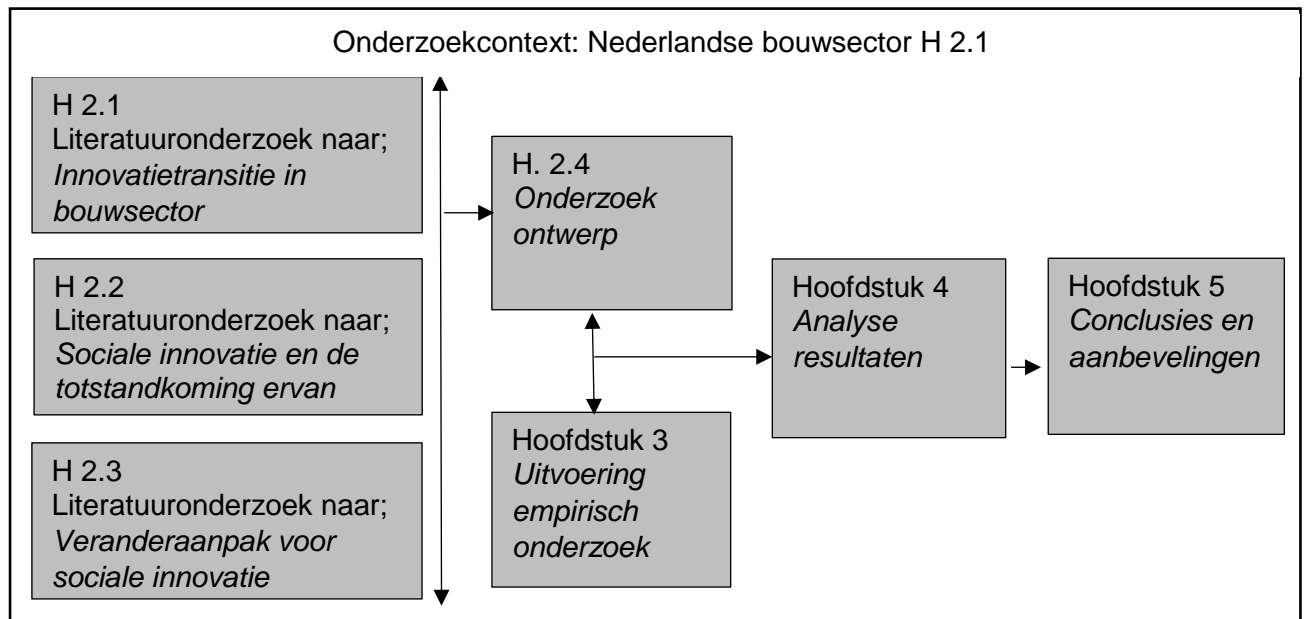
Context: Nederlandse Bouwsector



Figuur 1.1: Conceptueel model

## 1.5 Leeswijzer

Figuur 1.2 geeft schematisch de stappen die worden gezet om het onderzoeksdoel te bereiken.



Figuur 1.2: Onderzoeksvoorstel (gebaseerd op Verschuren en Doorewaard, 2007)

### Leeswijzer:

In hoofdstuk 2 wordt de vraagstelling in een theoretisch kader geplaatst. In het literatuuronderzoek (H 2) wordt eerst een algemene inleiding gegeven over de innovatie transitie in de Nederlandse bouwsector (H 2.1). Vervolgens wordt ingegaan op de betekenis en het ontstaan van sociale innovatie (H 2.2) en in H 2.3 gaat het over de veranderaanpak voor sociale innovatie vanuit zender- en ontvangersperspectief. Aan het eind van hoofdstuk 2 wordt stilgestaan bij de conclusie en het conceptueel model (H. 2.4). Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologische verantwoording van het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 staat de uitvoering van het empirisch onderzoek beschreven op basis van de methodologie, hierbij zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd en geanalyseerd. De conclusies op basis van theorie en empirie, een discussieparagraaf met kritische kanttekeningen en aanbevelingen met onder andere implicaties voor vervolgonderzoek staan in hoofdstuk 5.

## 2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk beschrijft relevante theorieën met betrekking tot het onderzoek en heeft als doel het beantwoorden van de eerste drie onderzoeksvragen. H2.1 gaat over de theoretische achtergronden van de innovatietransitie in de bouwsector, H2.2 gaat over de betekenis en het ontstaan van sociale innovatie, H2.3 gaat over de verandertransitie van sociale innovatie en in H2.4 is de samenvatting van het theoretisch kader weergegeven, in dit hoofdstuk worden de onderlinge relaties benadrukt en verwerkt in een conceptueel model.

### 2.1 Innovatietransitie in de bouwsector

Uit onderzoek van Gibcus, Braaksma, Prince, Volberda, Jansen, Tempelaar en Heij (2013) onder topsectoren in Nederland, blijkt dat de bouwsector ver achter blijft op de innovatiepiramide ten opzichte van de sectoren die wel hoog scoren zoals Agro en Food, Chemie, Creatieve industrie, Energie, Hightech systemen en materialen, Life sciences en health, Transport en opslag, Tuinbouw en uitgangsmaterialen en Water. De innovatiepiramide is een segmentatie van bedrijven op grond van de technische innovatie in de afgelopen 3 jaar, hierbij wordt gekeken naar research en development, de realisatie van innovatie en de kennisuitwisseling en samenwerking omtrent innovatie. Volgens Gibcus et al. (2013) zijn de meeste bedrijven in de bouwsector 'volgers', dit zijn bedrijven met bescheiden maar wel aanwezige innovatieve activiteiten of 'toepassers', dit zijn bedrijven die product- of procesinnovaties realiseren waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Zij innoveren door het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden. Dit komt tot uiting in externe innovatieve samenwerking en/of het gebruik van externe kennisnetwerken. Volberda et al. (2011) toont aan dat een sociaal innovatieve organisatie meer dan 25% hogere rentabiliteit, een 20% hogere omzetgroei en 10% hogere winstgroei behaalt, dan een niet innovatieve organisatie. Volberda et al. (2011) omschrijft een sociaal innovatieve organisatie als de top 25% van de organisaties binnen hun onderzoek die het hoogst scoren op sociale innovatie (flexibel organiseren, dynamisch managen en slimmer werken).

Schilling (2008) heeft in zijn onderzoek aangetoond dat innovatie één van de belangrijkste bronnen van concurrentievoordeel is. Gibcus et al. (2013) geeft aan dat in de bouwsector de focus ligt op kostenbesparing, daarom gaan de meeste innovaties over procesinnovatie. Rogers (2003) heeft een adoptiemodel ontwikkeld om het adoptieproces van een nieuwe innovatie (product of dienst) in weer te geven. Het model heeft vijf fasen die zijn afgeleid van de productlevenscyclus, Innovators, Early adopters, Early majority, Late majority en Laggards. De eerste klanten van een nieuwe innovatie zijn de innovators (circa 2,5%). Volgens Bruijn en Maas (2015) is 35% van de werkgelegenheid in de bouwsector bij een technologisch innovatief bedrijf. Volgens de Bruin et al. (2015) wordt informatie van concurrenten als waardevoller gezien dan oriëntatie en interesse in de behoefte van de afnemers. Een van de oorzaken dat de sector niet innovatief is, is volgens Bruin et al. (2015) dat de uitbestedingscriteria van opdrachtgevers veelal vragen naar een product binnen gedetailleerde randvoorwaarden tegen een zo scherp mogelijke prijs en daarmee de innovatiekracht van de sector belemmeren. Om een scherpe prijs te krijgen en concurrerend te opereren gaat het om operational excellence in combinatie met goede kennis en kwantificering van risicomanagement (Assen, 2013).

Bruin en Maas (2015) concluderen dat de marktstructuur van de bouwsector een belemmeringsfactor is omdat bij diverse bouwprojecten vaak samengewerkt moet worden met andere partijen. Het wederzijds vertrouwen is cruciaal in deze samenwerking maar dat vereist ook dat partijen met elkaar kennis delen en constructief samenwerken. Deze openheid is niet altijd aanwezig en schaadt het vertrouwen over en weer. De samenwerking is één van de 'verplichte afhankelijkheden' binnen gereguleerde kaders van afspraken, juridische contracten en risicodekking. De Bruin et al. (2015) concludeert dat het

samenwerken met andere partijen in de keten de innovatiekracht versterkt, dat leidt tot een sterke werkgelegenheidsgroei en beter resultaat van de innovatieprocessen. Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink en Vaas (2010) verklaren dat je innoveert als je de creatieve innovatiekracht van medewerkers goed organiseert en in netwerken met anderen vernieuwing kunt realiseren. Volberda et al. (2011) benadrukt in zijn onderzoek dat ketensamenwerking als onderdeel van sociale innovatie het succes van de innovatie in haar geheel versterkt.

Volberda et al. (2011) geeft aan dat de modernisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, kortere productcycli en toenemende agressiviteit van concurrenten de verhevigde concurrentiekracht dwingt om sneller en radicaler te innoveren dan voorheen. Nieuwe organisatievormen, nieuwe samenwerkingen en nieuwe business modellen dragen bij aan de transitie van de bouwsector. Gibcus et al. (2013) geeft aan dat we aan de vooravond staan van transities in diverse sectoren en we als Nederland een inhaalslag te gaan hebben op andere Europese landen. Buizer (2009) geeft aan dat er vier knelpunten van kennisontwikkeling zijn in de bouwsector die vaak worden veroorzaakt door wantrouwen; wijze van omgang, persoonsafhankelijk, capaciteit- en kennistekort. Aangezien kennisontwikkeling cruciaal is voor innovatie wordt in paragraaf 2.2 nader ingegaan op de soft skills van sociale innovatie.

## 2.2 Sociale innovatie en de totstandkoming ervan

### 2.2.1 Sociale innovatie

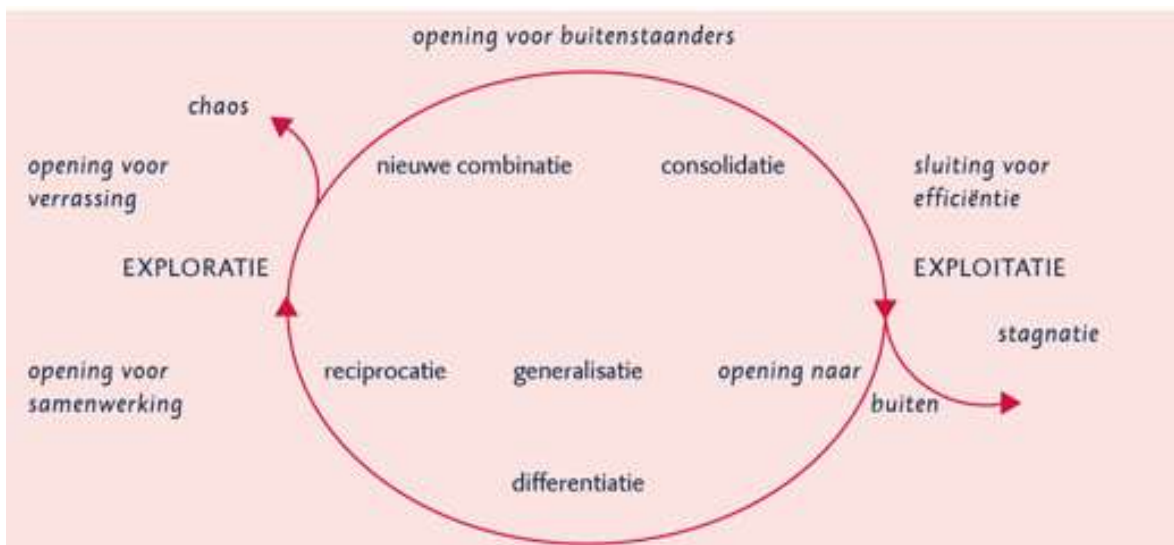
De wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit (2008) noemt 'onzekerheid' als het meest fundamentele aspect van innovatie. In een VUCA-world nemen deze onzekerheden steeds meer toe (Mack et al. 2016). Onzekerheid ontstaat als men niet alle mogelijke gebeurtenissen kent en geen kansberekeningen kan maken. De wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit (2008) geeft aan dat het bij innovatie gaat om twee vormen van leren; 1) leren door het eigen maken van bestaande kennis en 2) leren in de zin van co-creatie van nieuwe kennis is nodig voor innovatie. Bij dit laatste speelt ook het 'afleren' van bestaande gebruiken en routines een belangrijke rol. Door samen te werken met externe partijen kan het best worden geleerd. Open innovatie zorgt voor nieuwe inzichten gebaseerd op het delen van kennis en ervaringen. De wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit (2008) benadrukt het belang van samenwerking en het vertrouwen. Immers, co-creatie en samenwerking gaat vaak mis door te weinig aandacht voor machtsverhoudingen, reputatie, status, wantrouwen en gebrek aan (wederzijds) begrip.

In de bouwsector is het gebruikelijk dat een hoofdaannemer de overeenkomst sluit met de opdrachtgever. Vervolgens maakt de hoofdaannemer make-or-buy beslissingen om bepaalde onderdelen extern te laten uitvoeren. Steeds meer bedrijven in de bouwsector maken gebruik van ketensamenwerking (Noordhuis, 2015). Dit sluit aan bij de definitie van een adhocratiecultuur om steeds meer extern gericht te opereren als bedrijf en de samenwerking op te zoeken. Ketenintegratie draagt bij aan kennisdeling en stimuleert de kans op innovatieve successen. Om snel te kunnen reageren op innovatieve ideeën is het van belang dat de bedrijfsstructuur op orde is en mensen de ruimte hebben om innovaties uit te voeren en te leren van de ervaringen. In de bouwsector staan de resultaten onder druk en worden regelmatig beslissingen op projectniveau genomen voor de korte termijn relatie. Dit komt de lange termijn relatie niet ten goede en zorgt tevens voor een verstoring van de vertrouwensrelatie met de partijen. Deze korte termijn strategie strookt met de resultaten van Buizer (2009), omdat het vertrouwen en de wijze van omgang door partijen hierdoor stuit op (wederzijds) onbegrip. Quinn en Cameron (1999) hebben met hun Concurrerende Waarde Model (OCAI model) de bedrijfsculturen in vier groepen verdeeld; familie-, adhocratie-, hiërarchische- en marktcultuur. Ze geven aan dat een adhocratiecultuur het best past bij een innovatieve organisatie. Een innovatiecultuur is een Open System Model (Quinn en Rohrbaugh, 1983). Daarbij gaat het om een organisatie die zich richt op externe

positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit (Adhocratie cultuur). In een innovatiecultuur werken de mensen continu aan het innovatiesucces.

Een innovatie begint van met een pilot. Het mislukken van een pilot dient als leermoment gezien te worden voor de volgende innovatieve ontwikkeling. De wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit (2008) ziet een innovatiecyclus als een spiraal van inventie (uitvinding, ideeën generatie), ontwikkeling, commercialisatie, marktpenetratie en diffusie, consolidatie en differentiatie die weer leidt tot inventie.

Volgens de wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit (2008) gaat het bij innovatie om de opening van een viertal gebieden (figuur 2.1): 1 opening voor samenwerking, 2 opening naar buiten, 3 opening voor ideeën en 4 opening voor verandering.



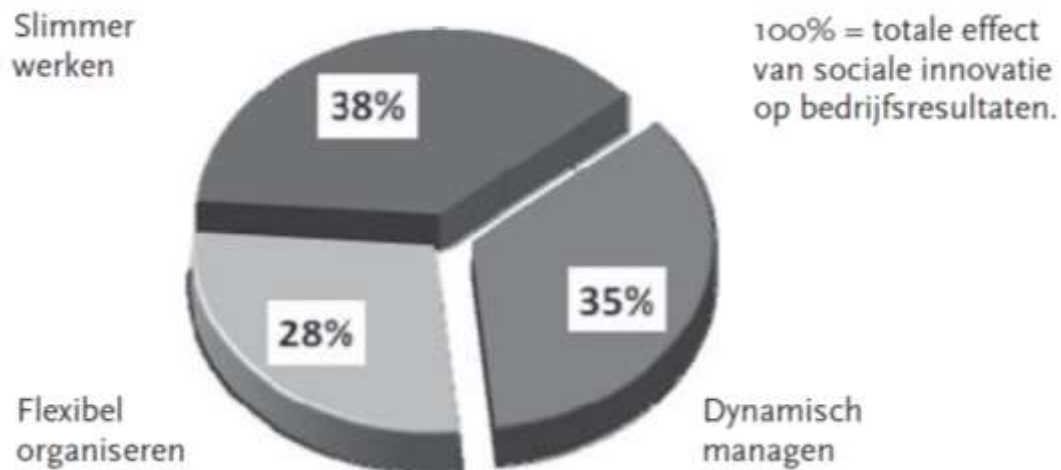
Figuur 2.1 Vormen van opening in de cyclus van innovatie (De wetenschappelijke raad voor regeringsbesluit, 2008)

Werken met vaste zelfsturende teams is een voorbeeld van een goede projectorganisatie (Jansen et al., 2011). Succesvolle bedrijven hebben veel ervaring met operations en goed uitgebalanceerde processen. Deze ervaring hebben ze opgebouwd door een aanpak/strategie van 'continu leren' (Pirasteh, 2006).

Omdat sociale innovatie ook een 'continu leren' proces heeft en het onder te verdelen in operationele vraagstukken is gekozen voor de drie categorieën uit het onderzoek van Volberda et al. (2011) ;

- 1) Slimmer werken;  
Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen door vertrouwen, kennisactivatie en kennisbewustzijn bij organisatieleden.
- 2) Dynamisch managen;  
Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden door het stimuleren van betrokkenheid bij organisatieleden
- 3) Flexibel organiseren;  
Het hanteren van innovatieve organisatieprincipes door het optimaliseren van zelforganisatie

In figuur 2.2, is te zien welk aandeel de determinanten hebben in het bedrijfsresultaat als onderdeel van sociale innovatie (Volberda, 2011). Slimmer werken heeft met 38% het meeste invloed, gevolgd door dynamisch managen (35%) en flexibel organiseren (28%);



Figuur 2.2: Determinanten sociale innovatie op bedrijfsresultaat (Volberda, 2011)

- 1) Slimmer werken; vertrouwen is het sleutel woord  
 Slimmer werken vereist het optimaliseren van het menselijk kapitaal door efficiënt en effectief kennismanagement en is opgesplitst in de volgende drie aspecten;
  - \* Vertrouwen
    - stimuleert betrokkenheid en kennisdeling tussen medewerkers
    - open een eerlijk communicatieklimaat
    - interne communicatie wordt verhoogd
    - veranderingen worden beter geabsorbeerd en omgezet in gedrag
  - \* Kennisactivatie
    - het ontwikkelen en activeren van kennis
  - \* Kennisbewustzijn
    - bewustzijn van medewerkers bij wie en/of waar bepaalde expertise in de organisatie te vinden is
    - draagt bij aan het identificeren en transformeren van impliciete kennis
 Belangrijk hierbij is beloning op basis van teamprestatie.
  
- 2) Dynamisch managen; verantwoordelijkheid en informeel managen  
 Vooral vernieuwend transformationeel leiderschap is belangrijk bij het innovatiepotentieel van organisaties. Transformationeel leiderschap omvat het stimuleren van betrokkenheid van de medewerkers met doelen en motivatie. Deze stijl is gericht op intrinsieke motivatie waarbij medewerkers meer creativiteit hebben, gevoel van zelfcompetentie en trots. De waarderende benadering hanteren.
  - \* Informeel management
  - \* Accountability (controlling)
 Belangrijk hierbij is de cross functionele samenwerking en integratie.
  
- 3) Flexibel organiseren; snel intern kunnen veranderen  
 Het vermogen van een organisatie om snel te kunnen veranderen wanneer de omgeving erom vraagt. Het gaat vaak om tegengestelde belangen; bestaande versus nieuwe kennis; verbetering versus experimenten; efficiëntie versus flexibiliteit.
  - \* Balanceren van innovatie en efficiency
  - \* Structureel scheiden van innovatie en efficiency
  - \* Hoge interne verandersnelheid
  - \* Verantwoordelijkheden delegeren
 Belangrijk hierbij is het optimaliseren van zelforganisatie. Hetgeen aansluit bij de zelfsturende teams waar Janssen et al. (2011) voor pleiten.

Pot (2009) omschrijft sociale innovatie als een verzamelnaam voor vernieuwingen van management, werkorganisatie, arbeidsrelaties (leidinggevende-medewerkers) en arbeidsverhoudingen (medezeggenschap en sociale partners). Pot (2009) ziet sociale innovatie als investeren in de ontwikkeling van mensen en met 'slimmer werken' wordt de basis gelegd voor een hogere arbeidsproductiviteit, betere benutting van technologische innovaties en meer plezier in het werk. Sociale innovatie zorgt voor verandering in een organisatie, waarbij mensen hun handelingen/gedrag moeten aanpassen.

Pot (2012) geeft aan dat sociale innovatie betrekking heeft op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Pot (2009) geeft aan dat sociale innovatie vaak verwijst naar interventies (processen) en/of gerelateerde interventies (uitkomsten), waarbij door samenwerking nieuwe inzichten ontstaan. Volgens Pot (2009) heeft sociale innovatie verschillende dimensies die onderverdeeld kunnen worden in 4 gebieden (tabel 2.1); in een bepaalde context (1) die aanleiding is voor een interventie, worden bepaalde verandergebieden (2) vastgesteld, gericht op bepaalde doelen (de output) (3) en doelen waaraan deze output weer een bijdrage levert, de outcome (4).

Tabel 2.1 Dimensies van sociale innovatie (Pot, 2012)

Context (aanleidingen)	Verandergebieden	Output (doelen)	Outcome
<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Dreigend) personeelstekort</li> <li>• Mondiale concurrentie</li> <li>• Kenniseconomie</li> <li>• Benutten technologische innovatie</li> <li>• Noodzaak kostenbesparing</li> <li>• Milieuvervuiling</li> <li>• Nieuwe arbeidsverhoudingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsorganisatie</li> <li>• Besturingsstructuur</li> <li>• Personeelsbeleid</li> <li>• Samenstelling MT en stijl van leidinggeven</li> <li>• ICT ondersteuning</li> <li>• Werkplek en gebouw</li> <li>• Arbeidsvoorwaarden</li> <li>• Samenwerking in de keten en open innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsproductiviteit</li> <li>• Kwaliteit van de arbeid: minder stressrisico's en fysieke belasting; leermogelijkheden</li> <li>• 'Volwassen' arbeidsrelatie en betrokkenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatief vermogen</li> <li>• Concurrentiekracht</li> <li>• Financiële resultaten</li> <li>• Werkplezier</li> <li>• Duurzame inzetbaarheid</li> <li>• Lager ziekteverzuim</li> <li>• Arbeidsparticipatie</li> <li>• Minder files, reistijd, CO<sub>2</sub>-uitstoot</li> </ul>

Volberda et al. (2011) geeft aan dat technische- en sociale innovatie elkaar versterken en leveren tezamen de beste resultaten. Voberda et al. (2011) geeft aan dat door sociale innovatie arbeidsorganisaties zich onderscheiden door een effectiever en efficiënter voortbrengings- en dienstverlening proces, door slimmere transacties met toeleveranciers, klanten en andere stakeholders en door hun vermogen om technologische innovaties maximaal te benutten.

## 2.2.2 Totstandkoming sociale innovatie dat bijdraagt aan het innovatiesucces

Volberda et al. (2006) geeft aan dat hechte sociale netwerken tussen medewerkers en het opereren in gedecentraliseerde cross-functionele teams ruimte scheppen- en ambitie en enthousiasme stimuleren die bijdragen aan de creativiteit. Om te innoveren en nieuwe werkwijzen te ontdekken dient een creatief proces plaats te vinden. Gaspersz et al. (2005) beschrijft het voorbeeld van creativiteitsmanagement van Toyota, het management van Toyota zette ideeën van medewerkers om in permanente verhogingen van de kwaliteit, flexibiliteit en betrouwbaarheid om zodoende de creativiteit van medewerkers te gebruiken



voor de innovatiekracht en daarmee een betere concurrentiepositie in de markt. Gaspersz et al. (2005) geeft aan dat een creativiteit stimulerend klimaat van belang is om een organisatie te laten innoveren. Dat gebeurt door goed leiderschap, uitdagende doelen en creatieve spanning, intern ondernemerschap, diversiteit, tijd, kennisdeling en kruisbestuiving en tolerantie voor mislukking. Op basis van deze elementen worden de creatieve denkvaardigheden gestimuleerd en kan door middel van classificatie van ideeën een schifting gemaakt worden met welke ideeën geëxperimenteerd kan worden om zodoende nieuwe innovaties te laten slagen.

Van Rossum, Vandeveldde en de Grande (2009) geven aan dat innovatief gedrag bestaat uit de introductie van een nieuw idee, proces, product of procedure alsmede de implementatie of toepassing ervan. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de drie fasen van innovatie; idee generatie, idee promotie en idee realisatie. Omdat de mens centraal staat bij sociale innovatie gaat het ook om de kenmerken van het individu en de organisatie. Kenmerken van het Individu; Cognitieve vaardigheden, Persoonlijkheid, Motivatie, Functiekenmerken en kenmerken van de organisatie; Teamklimaat; Teamprocessen; Teamstructuur en leiderschap. In tabel 2.2 zijn de componenten van een innovatieve organisatie weergegeven.

Tabel 2.2 Componenten van de innoverende organisatie (Van Rossum et al., 2009)

<p><b>Managementprincipes</b></p> <p><i>Visie en strategie:</i> duidelijk gearticuleerde en gedragen doelstellingen; een langetermijnverbintenis voor innovatie en risicobereidheid vanuit het management.</p> <p><i>Klantgerichtheid:</i> oriëntatie op interne en externe klanten; de implementatie van een integrale kwaliteitscultuur.</p> <p><i>Hoge betrokkenheid:</i> engagement van iedere werknemer, die zijn job beter kent dan iemand anders, leidt tot een stroom van incrementele innovaties.</p>
<p><b>Arbeidsorganisatie</b></p> <p><i>Uitgebreide communicatie:</i> probleemoplossing en idee-generatie die is gebaseerd op het combineren van verschillende vormen van kennis die verspreid zijn doorheen de hele organisatie en die worden samengebracht door een multidirectioneel communicatiestelsel.</p> <p><i>Decentralisatie, autonomie:</i> lage formalisering en lage centralisatie vergemakkelijken een werkplaats waar gezocht wordt naar nieuwe oplossingen.</p> <p><i>Teamstructuur:</i> efficiënt gebruik van teams om problemen op te lossen; werknemers zijn gegroepeerd in teams waar ze samen werken aan een afgebakend (deel van) een product of dienst en collectief verantwoordelijk zijn voor een (maximum) geheel aan voorbereidende, ondersteunende en sturende taken in het arbeidsproces.</p>
<p><b>HRM-politiek</b></p> <p><i>Personeelsontwikkeling:</i> langetermijnengagement om via training en opleiding een hoog niveau van kwalificaties en competenties te verzekeren; maatregelen om individueel leren en kennismanagement te verankeren.</p> <p><i>Belonen van innovatie:</i> een systeem om innovatieve suggesties te belonen.</p>

Volberda et al. (2006) geeft aan dat het management een cruciale rol heeft door het uitdragen van een heldere en uitdagende visie en het stimuleren van interne samenwerking en kennisuitwisseling. Daarnaast wordt de nadruk gelegd op de talentontwikkeling in combinatie met teambeloning dat bijdraagt aan extra inzet, kennisuitwisseling, en de realisatie van gemeenschappelijke doelstellingen.

Intrapreneurship wordt door Bosma, Wennekers en Amoros (2012) aangeduid als een actief betrokken en voortrekkersrol nemend persoon die zelf een nieuw of verbeterde ontwikkeling van een product, dienst, organisatieproces of organisatiestrategie heeft geïnitieerd. Rigtering en Weitzel (2013) concluderen dat het intrapreneurship wordt gestimuleerd door een innovatieve werkplek, persoonlijk initiatief en door risico's te nemen. Zoals eerder aangegeven speelt het management hierin een belangrijke rol, om intrapreneurship te stimuleren.

## 2.3 Veranderaanpak voor sociale innovatie

Volgens Yperen, Roorda en Buchel (2017) zijn de laatste decennia de productiesystemen sterk bepaald door globalisering en breekt de tijd aan waarin de huidige werkwijzen niet meer toekomstbestendig zijn. Het is het tijd geworden om fundamentele omslagen te creëren in het organiseren, denken en doen, dit noemen ze transitie. Het regime is volgens Yperen et al. (2017) het geheel van wetten, regels, structuren, paradigma's en gewoonten die de status quo in de sector bepalen. Gezien de impact geeft Yperen et al. (2017) aan dat een nieuw regime opgebouwd dient te worden en het huidige regime dient te worden afgebroken, dit gaat tegen de natuurlijke neiging van mensen en organisaties in om het huidige evenwicht te bewaren. Homan (2012) noemt mensen die de verandering tegenhouden 'regimebewakers'. De radicale veranderingen in de structuur, cultuur en werkwijze worden door Witte en Jonker (2013) derde orde veranderingen 'transities' genoemd. Witte en Jonker (2013) definiëren een transitie als een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijzen van maatschappelijke systemen. Volgens Yperen et al. (2017) worden de veranderingen van een nieuw beleid, nieuwe instituten en het verwijderen van mogelijke obstakels Top-Down aangestuurd. Echter Bottom-Up komen nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand en ontstaat daadwerkelijk de sociale innovatie waarbij meer en meer over de organisatiegrenzen heen gekeken wordt. Omdat een traditionele organisatie in de bouwsector de cultuur, structuur en werkwijze moet aanpassen om steeds meer een innovatieve organisatie te worden met aspecten van een adhocratie cultuur, is sprake van een 3<sup>e</sup> orde verandering.

Adams et al., (2006) concluderen dat er geen eenduidig stappenplan is om innovatieve processen vorm te geven. Stacey (2001) stelt dat een verandering een bewegend proces is, waarbij betekenissen worden gegeven in bijvoorbeeld gesprekken waarbij de reactie van de 'ontvanger' weer zorgt voor nieuwe interactie bij de 'zender'. Homan (2012) geeft aan dat een verandering niet planbaar is, maar geeft aan dat een veranderproces wel vanuit verschillende perspectief bekeken kan worden. Homan (2006) maakt een onderscheid tussen de wat-kant, de als-dan-kant en de hoe-kant van verandertrajecten om de effectiviteit daarvan te bekijken. De Witte en Jonker (2013) maken onderscheid in een viertal vragen namelijk de Waarom, Hoe, Wat en Wie vraag. Beiden zijn weergegeven in tabel 2.3.

Tabel 2.3 Toelichting inzake verandertraject

Homan (2006)	Toelichting
<i>Wat-kant</i>	<i>Veranderambitie, bekijkt de beoogde interventiediepte- en breedte, op grond van inhoudelijke veranderdoelstellingen. De balans bepaalt het succes.</i>
<i>Als-dan-kant</i>	<i>Bekijkt de mate waarin de verandering in de markomgeving complex, dynamisch of ambitieus zijn en de verandercapaciteit van de organisatie.</i>
<i>Hoe-kant</i>	<i>De aanpak van een verandertraject die gekozen is nu en in het verleden.</i>
De witte en Jonker (2013)	Toelichting
<i>Waarom vraag</i>	<i>Veranderidee, waarom moet het eigenlijk anders?</i>
<i>Wat vraag</i>	<i>Veranderidee, wat moet de toekomstige organisatie worden?</i>
<i>Wie vraag</i>	<i>Veranderproces, welke partijen bij de verandering betrokken zijn en komt de vraag wie de verandering tot stand brengt en wat de rol is van de veranderaar zelf (bekeken vanuit Zender en Ontvanger perspectief).</i>
<i>Hoe vraag</i>	<i>Veranderproces, hoe geven we het veranderproces vorm zodat de gewenste organisatie wordt gerealiseerd?</i>

De Witte en Jonker (2013) geven aan dat de wijze waarop het veranderproces vorm gegeven wordt, de resultante is van de diepte (WAT > Systeem, Technologie, Mens en Cultuur) en de breedte (WIE > stakeholders), op basis van de waarom-vraag.

Voor sociale innovatie is een transitie nodig en transities zijn volgens de Witte en Jonker (2013) derde orde veranderingen. Derde orde veranderingen bereik je niet met geplande veranderingen (Homan, 2006, Boonstra, 2000). Voor deze derde orde veranderingen zijn er methoden/interventies nodig zoals, dialoog, appreciative inquiry, world cafe's, open space bijeenkomsten en andere vernieuwende vormen waarin specifiek aandacht is voor sociale interactieprocessen en betekenisgeving. Deze vormen hangen samen met de witte verandermethodieken van Caluwe en Vermaak (1999), hierbij wordt aangegeven dat veranderingen niet planbaar zijn, maar ogenschijnlijk vanzelf gaan en je wel kunt sturen door te remmen en gas te geven. Caluwe en Vermaak (1999) definiëren de kleuren rood, groen en wit, als de vredeskleuren van de veranderaanpakken. Geel en Blauw zijn de oorlogskleuren van veranderaanpakken. Verandermanagement richt zich op 'een leven lang leren', zowel voor individueel als organisaties omdat het accent ligt op de menselijke kant van organisatieleren en –verandering en het implementeren en veranderen van de sociale infrastructuur in organisaties (Homan, 2006).

Zoals meerdere onderzoeken aantonen (Homan, 2006; Kotter, 2012; Strikwerda, 2005; De Witte en Jonker, 2013) is het van belang om alle niveaus van de organisatie te betrekken bij de verandering en vanuit het management eenduidig de verandering te stimuleren (voorbeeldfunctie vertonen). Door de rest van de organisatie goed mee te nemen in de te nemen stappen om het concept verder door te ontwikkelen ontstaat eerder draagvlak en de gewenste gedragsverandering die bijdraagt aan de meer waarde voor de eindklant.

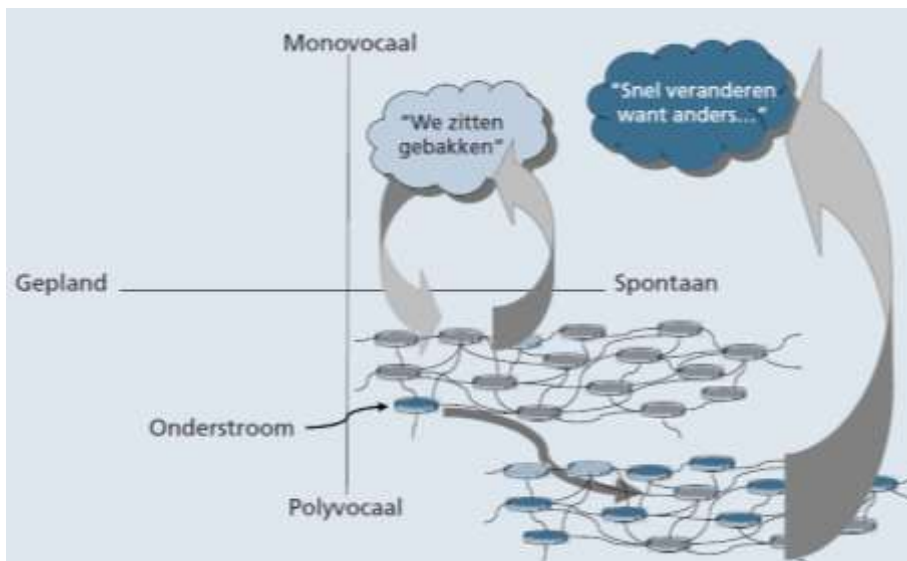
#### Ontvanger en zenderperspectief

Veranderprocessen kun je scheiden in twee delen (Homan 2006): 'de buitenkant' en 'de binnenkant'. Bij een verandering hebben de zenders vaak het idee dat met mooie interventies en fraaie acties de ontvangers meewerken aan de verandering. Aldus Homan (2006) is dat niet correct en is verandering het resultaat van spontane betekenis gevende processen waarbij informele interactie, machtsverhoudingen, groeps- en intergroepsdynamieken en 'ideeënsex' een belangrijke rol spelen. Hierdoor is de 'binnenkant' te associëren met het organisatielandschap zelf. Homan (2006) omschrijft deze 'binnenkant' als de 'collectieve betekeniswolk'. De wolk verandert als de deelnemers ook hun zingeving en betekenisgeving aanpassen door de geplande verandering. In het geval de 'wolk' niet verandert, betekent het waarschijnlijk dat de deelnemers niet achter de verandering staan en de verandering geen stand houdt. Deelnemers doen 'net alsof' er iets veranderd.

Mensen laten hun handelen leiden door subjectieve motieven of persoonlijke betekenisgevingen (Weber in Laermans, 1999). Mensen geven continu betekenis aan hun handelingen, taaluitingen en wederzijds verklaren en duiden daaraan (Blumer in Laermans, 1999). Homan (2006) brengt het handelen tussen mensen vaak in relatie tot betekenisgeving, individuen of groepen die met elkaar praten en handelen geven zodoende een betekenis aan een bepaalde situatie of gebeurtenis. Door die interacties tussen actoren ontstaan nieuwe variaties en mutaties, hierdoor neemt de creativiteit toe en vergroot het de kans op veranderende regels, rituelen en gedragspatronen (Homan, 2012).

Homan (2006) benadert verandertrajecten vanuit een binnenkant perspectief van een organisatie. Hij is daarin afwijkend met de klassieke onderzoekers die met name onderzoek doen naar de buitenkant van een organisatieverandering. Hij stelt het 'ontvangersperspectief' centraal, onderzoekt wat gedurende een verandertraject en met name tijdens de interventies gebeurt met de ontvangers. Bartunek (2006) heeft ook onderzoek verricht vanuit 'ontvangersperspectief', specifiek over; de mate waarin ontvangers deelnemen aan het veranderproces en de invloed en impact die dat had op de betekenisgeving, gevoelens en de

verandering gerelateerde opbrengsten en verliezen. Hij concludeerde dat het patroon van 'ontvangers' veel complexer was dan de change agents aangaven in die tijd. Homan (2006) heeft een assenstelsel ontwikkeld om het verschil tussen de buitenkant en binnenkant van een verandering aan te duiden, zie figuur 2.3.



Figuur 2.3, Assenstelsel buiten- en binnenkant van organisatieverandering, Homan (2006)

De horizontale as gaat over de mate waarin een verandering gepland (buitenkant) /spontaan (binnenkant) ontstaat. De verticale as gaat over monovocaal (één stem / betekeniswolk is dominant) – polyvocaal (meerdere stemmen / betekeniswolken vormen een polyfonie aan geluiden / betekenissen).

In dit onderzoek ligt de nadruk op de rechter helft (binnenkant van organisatieverandering). In het kwadrant rechtsonder gaat het over de 'betekenis' die mensen geven over de veranderingen (vanuit de linkerkant van het figuur). Kleine betekenisgroepjes vormen daar 'petrischaaltjes'. Homan noemt dat kwadrant ook de 'kraamkamertjes' omdat vele petrischaaltjes tezamen een collectieve stem/betekenis vormt. Die wolk, noemen we een 'collectieve betekeniswolk', kwadrant rechtsboven. Homan (2006) ziet een verandering als een zelf organiserend proces.

## 2.4 Samenvatting theoretisch kader

De Nederlandse bouwsector loopt op het gebied van innovatie achter op andere sectoren, zoals agro en food (Gibcus et al., 2013). In de sector ligt de focus van innovatie op kostenoptimalisaties en daarom gaan de meeste innovaties over procesoptimalisatie (Gibcus et al. 2013). Om een scherpe kostprijs te realiseren gaat het om operational excellence met een goede kwalificatie van risicomanagement (Assen, 2013). De kennisontwikkeling wordt volgens Buizer (2009) in de bouwsector belemmerd door wantrouwen, wijze van omgang, persoonsafhankelijk, capaciteit en kennistekort. Volberda et al. (2011) geeft aan dat de modernisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, korte productcycli en toenemende agressiviteit van concurrenten dwingt om sneller en radicaler te innoveren.

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda et al., 2006). Deze facetten zijn stuurmiddelen voor het management om kaders mee te geven (zenderperspectief) aan de medewerkers waarbinnen ze op basis van creativiteit, motivatie en competenties vrijheid dienen te krijgen om te kunnen innoveren door te experimenteren.

Om sociale innovatie tot stand te laten komen is het noodzakelijk om; 1) te leren door het eigen maken van bestaande kennis en 2) leren in de zin van co-creatie van nieuwe kennis. Bij dit laatste speelt ook het afleren van bestaande gebruiken en routines een belangrijke rol. Bij slimmer werken gaat het om; effectief en efficiënt kennismanagement door vertrouwen, kennisactivatie, kennisbewustzijn en beloning op basis van teamprestatie. Bij dynamisch managen gaat het om; transformationeel leiderschap, stimuleren van betrokkenheid bij de totstandkoming van doelen en inspelen op de persoonlijke motivatie. Bij flexibel organiseren gaat het om; vermogen van een organisatie om snel op veranderingen te kunnen inspelen, balanceren tussen innovatie en efficiëntie, verantwoordelijkheden delegeren en werken met zelfsturende teams waarbij mensen in hun kracht gezet worden.

Sociale innovatie werkt als hefboomfactor voor het innovatiesucces van een organisatie. Dit komt volgens Volberda et al. (2011) doordat sociale innovatie 75% van het innovatiesucces bepaalt en als hefboomfactor fungeert voor technologische innovatie.

Sociale innovatie zorgt voor een verandertransitie die door de medewerkers anders kan worden beleefd dan het management voor ogen heeft. Dit heeft te maken met de individuele betekenissen die mensen geven aan een bepaalde situatie. De reactie van de ontvanger zorgt weer voor een nieuwe betekenis bij de zender waar vanuit verder wordt gedacht.

Strategische beleidsdocumenten worden meestal door het managementteam Top-Down geïmplementeerd. Boonstra (2000) toont aan dat Top-Down veranderaanpakken in meer dan 70% van de gevallen niet het beoogde resultaat behalen. Homan (2006) geeft aan dat een verandering niet planbaar is. In de literatuur is weinig informatie beschikbaar over het ontvangersperspectief van een veranderproces. Ook over de relatie tussen de totstandkoming van sociale innovatie en de betekenisgeving vanuit het management (zender) en medewerker (ontvanger) is in de literatuur te weinig beschreven, daarom wordt voor de 4<sup>e</sup> onderzoek subvraag nader empirisch onderzoek verricht, zie hoofdstuk 3.

### 3 Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische keuzes die gemaakt zijn voor het empirisch onderzoek. In het literatuuronderzoek is geconcludeerd dat in de bouwsector de komende decennia een transitie gaat plaatsvinden waarbij sociale innovatie een belangrijke rol speelt als hefboomfactor voor technische innovatie en uiteindelijk innovatiesucces. De Man (2009) geeft aan dat het empirisch onderzoek als hoofddoelstelling heeft een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke theorie. In dit hoofdstuk komt aan bod het onderzoekontwerp, dataverzameling, data-analyse en de methodologische issues. De methode van het onderzoek is onderverdeeld in het type onderzoek en de onderzoeksstrategie. De casestudie wordt uitgevoerd om antwoord te krijgen op de 4e sub-vraag; *Welke relaties zijn in de betekenisgeving tussen zender- het ontvangersperspectief omtrent het ontstaan van sociale innovatie en de bijdrage aan het innovatiesucces van de organisatie?*

#### 3.1 Onderzoeksontwerp

In de literatuur is weinig onderzoek te vinden omtrent het ontstaan van sociale innovatie vanuit het ontvangersperspectief. In de literatuur zijn enigszins open en tegenstrijdige definities omtrent sociale innovatie en ook de veranderaanpak is vaag omdat weinig onderzoek zowel het perspectief van de zender als ontvanger goed weergeeft en ook de relatie tussen deze variabelen. Dat pleit ervoor om exploratief onderzoek te doen, vooral gericht op het beter begrijpen van de situatie. Baarda en de Goede (2006) definiëren een exploratief onderzoek als gericht op de ontwikkeling van theorie en/of scherpere hypothesen. Het betreft een exploratieve voorfase die uiteindelijk gebruikt kan worden bij het opstellen van proposities, die in een vervolgonderzoek getoetst kunnen worden (zie H.5 Conclusie en aanbevelingen).

De Man (2009) geeft aan dat een kwalitatief empirisch onderzoek vooral wordt uitgevoerd als het gaat om het exploreren welke betekenissen er liggen achter de sociale processen. De Man (2009) geeft aan dat een kwalitatief onderzoek gaat om opvattingen van de werkelijkheid, die niet als objectieve realiteit mogen worden gezien, maar als een constructie van betrokkenen. Omdat in dit onderzoek de ervaringen, motieven en denkbeelden vanuit het zender- en ontvanger perspectief centraal staan is een kwalitatieve onderzoeksvorm gekozen. Dit komt overeen met de definitie van Verschuren en Doorewaard (2007) waarin zij aangeven dat bij een kwalitatief onderzoek de resultaten meer verbaal en beschouwend worden beschreven, dan in grafieken, tabellen en cijfers zoals bij kwantitatief onderzoek. Dit wordt bevestigd door Baarda en de Goede (2006) die een kwalitatief onderzoek definiëren als een onderzoek waarbij de kwaliteiten, ervaringen, belevingen en betekenisgeving van mensen centraal staat in plaats van getallen. Door de keuze voor een exploratief onderzoek vallen de andere onderzoek vormen, zoals toetsend- en beschrijvend onderzoek af.

Verschuren en Doorewaard (2007) omschrijven de onderzoeksstrategie als een specifieke mix van centrale en afgeleide beslissingen waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Als onderzoeksstrategie voor dit onderzoek is gekozen voor een 'casestudie'. Yin (2009) geeft aan dat casestudies in de organisatiekunde worden toegepast bij het bestuderen van processen in hun context. Hierbij wordt inzicht verkregen in de dynamiek van o.a. veranderprocessen. Eisenhardt (1989) geeft aan dat een casestudy geschikt is voor nieuwe onderwerpen waar weinig theorie over beschikbaar is. Verschuren en Doorewaard (2007) definiëren een casestudie als 'een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen'. De belangrijkste kenmerken zijn; een smal domein, bestaande uit klein aantal onderzoekseenheden; een arbeidsintensieve benadering; meer diepte dan breedte; een selectieve ofwel strategische steekproef; het beweerde betreft in veel gevallen het geheel; een open waarneming op locatie en kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden.

Verschuren en Doorewaard (2007) geven aan dat een case studie mogelijkheden biedt om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject, de case studie is wendbaarder dan een survey of experiment en de resultaten zullen door 'het veld' eerder worden geaccepteerd doordat de onderzoeker een veel minder afstandelijke rol speelt, potentieel nadeel van de casestudie is de externe geldigheid en generaliseerbaarheid van resultaten. Omdat de onderzoeker zelf werkzaam is bij een van de Business Units kan dit invloed hebben op het onderzoek. Hiervan is de onderzoeker zich bewust en hierop wordt in paragraaf 3.4 nader ingegaan. Yin (2003) benoemd als nadeel ook de lange duur en intensiviteit van het onderzoek.

De casestudie vindt plaats bij twee bedrijven (Business Units) van één holding in de Nederlandse bouwsector. Een Business unit is al enkele jaren succesvol op het gebied van innovatie in het algemeen en de andere Business unit scoort wat minder en gaf in het vooronderzoek aan de komende jaren extra te willen gaan investeren in innovatie. Omdat innovatiesucces niet goed te meten is en veel bedrijven er geen KPI's voor hanteren (Ottenhof, 2012) wordt in dit onderzoek de betekenisgeving van zowel de zender als de ontvanger gelijkwaardig meegenomen om in hoofdlijnen aan te geven in hoeverre spraken is van een collectieve betekenisgeving over het innovatiesucces van de organisatie. Het doen van onderzoek binnen twee organisaties vergemakkelijkt het doen van algemeen beschrijfbaar uitspraken t.o.v. één casusorganisatie (Verschuren en Doorewaard, 2007). Om de resultaten zo min mogelijk te beïnvloeden is het van belang dat de informatieverzameling in openheid kan plaatsvinden.

### 3.2 Dataverzameling

De casusorganisaties zijn twee dochter bedrijven van een Nederlandse holdingmaatschappij die actief is in de ontwikkeling, realisatie en onderhouden van vastgoed. De holdingmaatschappij heeft een hele platte structuur (enkel een Raad van Bestuur (twee personen), waarop toezicht gehouden wordt door de Raad van Commissarissen en daaronder komen gelijk de directies van de verschillende Business Units) en legt de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de dochterondernemingen. Beiden organisaties hebben een zelfde soort organisatiestructuur en hebben elk een eigen focus gebied. Een bedrijf is actief in de bedrijfshuisvesting en het ander bedrijf is actief in de woningbouw. Beiden bedrijven sturen de organisatie aan op basis van een holdingstrategie 2015-2017 die staat voor Groei, Gezond en Gezamenlijk. Momenteel zijn beide organisaties bezig met een nieuw 3 jaren ondernemingsplan 2018-2020.

De diepgang van het onderzoek wordt verkregen door gebruik te maken van bronnentriangulatie. Verschuren en Doorewaard (2007) geven aan dat bij een casestudie vaak gekozen wordt voor een face-to-face interview met open vragen. Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van triangulatie door verschillende methoden toe te passen, zoals; 1) een bronnenonderzoek op strategische beleidsdocumenten, 2) kwalitatieve vragenlijst omtrent sociale innovatie, 3) semi-gestructureerde interviews en 4) een groepsdialoog.

Bij dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van strategische steekproeftrekking. Verschuren en Doorewaard (2007) definiëren een strategische steekproeftrekking als een vorm waarbij de onderzoeker zich bewust laat leiden door het conceptueel ontwerp en door datgene wat hij over de onderzoekenheden te weten wil komen. Belangrijk hierbij is dat door middel van de kleine aantallen bronnen, een integraal beeld gevormd dient te worden van de situatie.

Het betreft een vergelijkende case studie. De bedrijven hebben veel gelijkenissen, echter is een bedrijf veel succesvoller gebleken de afgelopen jaren (betere resultaten in omzet en rendement), uit gesprekken met de CEO van de holding blijkt dat de gevoerde heldere strategie met goede focus en de mate van teambuilding binnen het bedrijf een belangrijke reden zijn voor dit succes. In dit onderzoek wordt bekeken of deze verschillen ook bijdragen

aan de betekenisgeving van medewerkers en leidinggevende ten aanzien van sociale innovatie binnen de organisatie. Het verzamelen van data bij de twee cases organisaties is uitgevoerd door een vast patroon dat bestaat uit 2 fasen; eerste fase het onafhankelijk onderzoeken van de case en de tweede fase het uitvoeren van vergelijkingen tussen de resultaten van twee cases uit de eerste fase. In figuur 3.1 is de onderzoekstrategie weergegeven.

#### Onderzoekstrategie:

Hieronder staan de vier onderzoeksmethoden beschreven en in figuur 3.1 is het onderzoek overzicht weergegeven.

- Stap 1: Bronnenonderzoek bij de holding, bedrijf A en B
- Stap 2: QuickScan vragenlijst omtrent sociale innovatie bij 4 respondenten van bedrijf A en B
- Stap 3: Semigestructureerde interviews bij de holding, en 4 respondenten van bedrijf A en B
- Stap 4: Groepsdialoog met 4 respondenten van de onderzoekspopulatie van bedrijf A en B



Figuur 3.1: Onderzoekstrategie



### 3.3 Data analyse

In dit onderzoek worden een viertal dataverzamelmethode gebruikt om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De triangulatie is belangrijk omdat er gebruik wordt gemaakt van meerdere bronnen. Alle data wordt in hoofdstuk 4 gecategoriseerd gedocumenteerd, 1) Innovatie algemeen, 2) Slimmer werken, 3) Dynamisch managen, 4) Flexibel organiseren.

#### 1) Bronnenonderzoek:

Dit onderdeel gaat met name over de visie, missie en strategie op het gebied sociale innovatie en de innovatie transitie in het bedrijf. Het betreft beleidsdocumenten en notities van de managementteams (zenderperspectief). Het verzamelen van deze informatie gebeurt ten behoeve van en als aanvulling op de opvattingen, gevoelens en ervaringen van medewerkers (Maso en Smaling, 1998).

Als strategische beleidsdocumenten worden gebruikt:

- Strategisch plan 2015-2017 (Holding), 18 pagina's.
- Directieverslag Q2 2017 (casus organisatie A), 16 pagina's.
- Directieverslag Q2 2017 (casus organisatie B), 8 pagina's.

#### 2) QuickScan vragenlijst omtrent sociale innovatie

Alvorens de interviews worden afgenomen, worden de geïnterviewden gevraagd om de vragenlijst uit bijlage 2 in te vullen. Hiermee krijgt de onderzoeker een eerste beeld van de betekenisgeving van de respondent op het gebied van sociale innovatie. Deze vragenlijst bevat elementen van sociale innovatie en door de beoordeling op de schaal van 1 t/m 7 ontstaat een eerste beeld van betekenisgeving van de respondenten. Met de resultaten (bijlage 5) van deze QuickScan vragenlijst worden stellingen geformuleerd voor de verschillen en overeenkomsten tussen zender- en ontvangersperspectief voor de groepsdialoog sessies (stap 4).

#### 3) Semi gestructureerde interviews

Interviews worden gehouden om meer inzicht te krijgen in wat mensen voelen, denken, vinden en ervaren op diepere en betekenisvollere informatie te verzamelen (Baarda et al., 2007). Het is belangrijk dat interviews in een vertrouwde en open sfeer worden uitgevoerd.

De semi gestructureerde interviews worden gehouden omdat veel informatie over een veelvoud aan onderwerpen kan worden verzameld en eenvoudig kan worden doorgevraagd als daar aanleiding tot is (Baarda et al., 2007). Het semi structureren geeft ook een houvast gedurende het onderzoek. In de voorbereiding wordt de structuur vastgesteld met een agenda bestaande uit thema's waarbij de drie kernbegrippen van sociale innovatie aan de orde komen; Slimmer werken, Dynamisch managen en flexibel werken. In combinatie met het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2 kan een analyse worden gemaakt waarna de interviews kunnen worden voorbereid en na een proefinterview zal de agenda definitief vastgesteld worden waarna de semi gestructureerde interviews kunnen worden gehouden.

Om te voorkomen dat mensen elkaar beïnvloeden tijdens het interview is gekozen voor individuele interviews. Dit bevordert tevens de vertrouwelijkheid omdat mensen minder bang zijn dat de uitspraken zullen leiden tot extra gevoelige situaties in de organisatie.

Het interview bestaat uit directe en in indirecte vragen. Het voordeel van directe vragen is dat je exact vraagt wat je wil weten en daar antwoord op krijgt. Bij een indirecte vraag is meer ruimte voor open antwoorden, hierdoor kan de mogelijk de context beter toegelicht worden. Deze vragen worden vooral toegepast bij vragen voor het onderzoek die gericht zijn op meningen, belevingen, ervaringen en veel minder harde feiten.

Het interview start met een korte toelichting over het doel van het onderzoek en het interview en enkele eenvoudige vragen zoals de functie en termijn van huidig dienstverband. Vervolgens komende inhoudelijke punten die worden afgewisseld met eerst enkele makkelijke en later moeilijke thema's.

De registratiemethode is als volgt bij alle interviews; Aantekeningen tijdens het gesprek die achteraf worden uitgewerkt in combinatie met geluidsopname apparatuur als extra ondersteuning voor de uitwerking. Alle individuele uitwerkingen worden nagestuurd zodat geverifieerd kan worden of de interpretatie van de inhoud correct is weergegeven. Het is niet mogelijk om dan nog extra informatie toe te voegen, in dat geval zal het separaat worden vermeld in de verslaglegging

Om de geldigheid te vergroten en de betrouwbaarheid te bevorderen worden meerdere interviews gehouden bij verschillende vestigingen (4 bij organisatie A en B) en met verschillende niveaus in de organisatie (50% vanuit zender en 50% vanuit ontvanger perspectief). De resultaten van de interviews zullen anoniem worden verwerkt.

De individuele interviews worden gehouden om de persoonlijke meningen, ervaringen en gebeurtenissen over een bepaald onderwerp zorgvuldig mee te nemen in het onderzoek. Op basis van de onderzochte individuen worden uiteindelijk gegeneraliseerde uitspraken gedaan over beide casusbedrijven en de bouwsector. Om te bepalen welke medewerkers deelnemen aan het onderzoek is gekozen voor een gerichte steekproef. Deze methode geeft de mogelijkheid om op basis van theoretische overwegingen een keuze te maken en op zoek te gaan naar die waarnemingseenheden (individuele werknemers) die het best aansluiten bij het geen wordt onderzocht (Baarda en Bakker, 2013). Het betreft een mix van leidinggevende en werknemers om een totaalbeeld te krijgen. Iedereen die in aanmerking komt kan vrijwillig besluiten niet mee te doen met het onderzoek. Het aantal te houden interviews is afhankelijk van de resultaten, minimaal zullen vier tot tien deelnemers worden geïnterviewd. Dit aantal is te beperkt om zaken te kunnen bewijzen, daarom heeft het onderzoek ook een 'exploratieve' aard (Baarda et al., 2013).

#### 4) Groepsdialoog:

De input van de andere drie onderzoeksmethoden (1 bronnenonderzoek, 2 vragenlijst en 3 semi gestructureerde interviews) in combinatie met het literatuuronderzoek uit hoofdstuk 2 vormen tezamen de input voor een groepsdiscussie binnen de 'focusgroep' (minimaal 75 % van de geïnterviewden) van de casusorganisaties.

Deze groepsdiscussie zal op eenzelfde wijze als de interviews semi gestructureerd worden gehouden en de verslaglegging vindt plaats door middel van eigen aantekeningen die achteraf worden uitgewerkt en het gebruik van geluidsopname apparatuur als extra ondersteuning.

Het voordeel van de groepsdiscussie is dat de onderzoeker op basis van stellingen n.a.v. de eerste drie onderzoeksmethoden een dialoog op gang kan brengen waarbij mensen hun mening met elkaar kunnen bespreken. De mate waarin mensen in dit overleg open hun mening kenbaar durven te maken, zegt al iets over de openheid en het vertrouwen in de organisatie. Met name de argumenten waarop hun mening is gebaseerd en de argumenten reacties van anderen erop zijn interessant voor het onderzoek. Na deze drie onderzoeksmethoden wordt in hoofdstuk 5 de eindconclusie van het onderzoek gepresenteerd.

### 3.4 Methodologische issues

Hierbij wordt gekeken naar de betrouwbaarheid (3.4.1) en de interne validiteit (3.4.2).

#### 3.4.1 Betrouwbaarheid

De onderzoeker heeft een belangrijke rol, het is belangrijk dat de eigen mening en voorkeur niet meespelen in het onderzoek. Neutraliteit van de onderzoeker is belangrijk (Wester & Peters, 2004). Het onderzoek bestaat voor een belangrijk deel uit interviews. De onderzoeker is werkzaam bij de casusorganisatie. Dit is niet altijd wenselijk omdat de kans bestaat het onderzoek in een bepaalde richting gestuurd wordt. Dit komt de betrouwbaarheid niet ten goede, maar het kan ook als positief aspect worden gezien omdat het onderzoek op deze wijze binnen de geplande tijd realiseerbaar is. De onderzoeker is zich van het risico bewust en zal daarom extra secuur de stappen van het onderzoek uitvoeren om de mate van betrouwbaarheid en onafhankelijkheid zo groot mogelijk te laten zijn. Het interview zal eerst als proef worden gehouden bij een onafhankelijk persoon om de eigen stem eruit te halen en het meer te objectiveren. Transparant werken is een belangrijke voorwaarde om inzichtelijk te maken dat op een betrouwbare wijze de onderzoeksresultaten zijn verkregen en die leiden tot geldige uitspraken (Baarda et al, 2013).

#### 3.4.2 Interne validiteit

De betrouwbaarheid wordt vergroot als de onderzoeksgegevens minder van het toeval afhankelijk zijn (Baarda et al., 2013). De kwaliteit van het onderzoek is grotendeels afhankelijk van de gegevens die worden verzameld. De nadruk ligt op het proces dat gevolgd wordt. In een kwalitatief onderzoek wordt anders omgegaan met betrouwbaarheid in de betekenis dat herhaalde onderzoeken tot hetzelfde resultaat leiden. Dit omdat interviews momentopnames zijn, die nooit onder de zelfde omstandigheden kunnen worden gehouden en leiden tot dezelfde eenduidige antwoorden. De semigestructureerde interviews worden bij iedereen op eenzelfde wijze gehouden met dezelfde thema's. De interviews worden anoniem verwerkt en de geluidsopnamen worden gewist na afronding van het onderzoek. Geldigheid gaat over de kwaliteit van de gegevens en de mate waarin dit een geldige weergave van het onderzocht is (Baarda et al, 2013). Door de verschillende onderzoeksmethoden van interviews, documentenanalyse en groepsdiscussie is er sprake van triangulatie. Dat is een middel om de geldigheid van het onderzoek te bevorderen.

## 4 Resultaten

De resultaten van de verschillende onderzoeksmethoden worden in dit hoofdstuk nader toegelicht; bronnenonderzoek, semigestructureerde interviews en de resultaten van de groepsdiscussie. Een algemeen innovatiedeel in combinatie met de drie elementen van sociale innovatie die Volberda et al. (2011) omschrijven, zijn gehanteerd als onderverdeling van elke paragraaf; Algemeen innovatie, Slimmer werken, Dynamisch managen en Flexibel organiseren. Elke paragraaf begint met een toelichting omtrent het proces van dataverwerking, vervolgens wordt beschreven hoe de data geanalyseerd is en het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de resultaten. De interpretatie van de resultaten worden in hoofdstuk 5 'Conclusies en Aanbevelingen' behandeld in relatie tot de conclusies uit hoofdstuk 2.

### 4.1 Resultaten bronnenonderzoek

De eerste stap bij het uitvoeren van het empirisch onderzoek is het uitvoeren van het bronnenonderzoek. Aan beide casusorganisaties en aan de holding is gevraagd naar de actuele strategische beleidsdocumenten.

Deze drie documenten zijn geanalyseerd op het gebied van sociale innovatie;

- Strategisch plan 2015-2017 (Holding), 18 pagina's.
- Directieverslag Q2 2017 (casus organisatie A), 16 pagina's.
- Directieverslag Q2 2017 (casus organisatie B), 8 pagina's.

Bovenstaande documenten zijn geheel doorgenomen op strategische aanknopingspunten vanuit sociale innovatie. Hierbij is gelet op aanknopingspunten met de topics van sociale innovatie uit hoofdstuk 2. De tabel is opgebouwd uit vier onderdelen, algemeen innovatie, en vervolgens de drie elementen van sociale innovatie uit Volberda et al. (2011); slimmer werken, dynamisch managen, flexibel organiseren.

Tabel 4.1 Resultaten bronnenonderzoek

Sociale innovatie	Holding	Bedrijf A	Bedrijf B
Algemeen	Vanuit de holding wordt nadruk gelegd op innovatieve ontwikkelingen door samen te werken met kennisinstituten en ontwikkelingen van nieuwe product-markt-combinaties in combinatie met procesoptimalisaties vanuit operational excellence strategie.	Door de economisch aantrekkelijke markt worden medewerkers regelmatig benaderd door andere bedrijven.	Om de integratie van nieuw personeel te bevorderen en de verbondenheid met de organisatie te vergroten is een 'cultuurtraject' gestart.
1) Slimmer werken	Ruimte en vertrouwen geven aan talent en persoonlijke ontwikkelingen. maximaliseren van (arbeids)productiviteit bieden van kader en management-ontwikkelings-programma's.	Extra maatregelen worden getroffen om medewerkers te binden aan de organisatie, door extra financiële beloning of persoonlijke ontwikkeling.	De organisatie heeft door middel van een aantal werkgroepen een start gemaakt om de organisatie 'future proof' te maken.

2) Dynamisch managen	Streven naar diversiteit in managementteam	De organisatie investeert in jong potentieel door traineeship en stages aan te bieden. De organisatie zal gaan werken aan de invoering van cros functionele teams om de grenzen tussen afdelingen te vervagen en teams beter op elkaar te laten inspelen.	Om de integratie te bevorderen worden soms enkele medewerkers van verschillende afdelingen in cros functionele teams ingezet.
3) Flexibel organiseren	n.v.t.	De organisatie is aan het onderzoeken om bepaalde functies als shared services onder te brengen in het cluster.	Bij de werving van nieuwe medewerkers is afgelopen halfjaar extra aandacht besteed aan de doorgroeipotentie.

De holding geeft aan dat elke dochteronderneming zelf verantwoordelijk is voor de bedrijfsvoering. Vanuit de holding wordt enkel gestuurd op de juiste samenstelling van de managementteams, overige personele zaken zijn taak voor de individuele bedrijven. Op basis van het bronnenonderzoek is een verschil waarneembaar tussen de positie/aandacht voor de medewerker. Organisatie B lijkt meer gericht op de toekomst en organisatie A is bezig om de mensen met de juiste competenties binnen te halen en daarmee op sterkte te komen voor de beoogde orderportefeuille. Tijdens de semigestructureerde interviews zal extra aandacht besteed worden aan deze onderwerpen.

## 4.2 Resultaten vragenlijst sociale innovatie

In deze uitnodigingsbrief voor de respondenten van de interviews (bijlage 3) is verwezen naar de vragenlijst omtrent sociale innovatie (bijlage 2) met de vraag om deze in te vullen. Alle vragenlijsten zijn voorafgaand of uiterlijk 2 dagen na het interview ingevuld door de respondenten (2 managers en 2 medewerkers van casusorganisatie A en B, totaal 8 ingevulde vragenlijsten). De resultaten van de 32 vragen zijn als bijlage 5.1 toegevoegd, het betreffen 4 grafieken per onderdeel van sociale innovatie volgens Volberda et al. (2011), 1) Slimmer werken, 2) Flexibel organiseren en 3) Dynamisch managen;

- Grafiek 1, betreft de resultaten van het 'zender perspectief' van organisatie A en B
- Grafiek 2, betreft de resultaten van het 'ontvanger perspectief' van organisatie A en B
- Grafiek 3, betreft de resultaten van zowel het zender- als ontvangersperspectief (A)
- Grafiek 4, betreft de resultaten van zowel het zender- als ontvangersperspectief (B)

Omdat het een vergelijkende casestudy betreft waarbij in H3 is aangegeven dat de bedrijven veel gelijkenissen hebben, echter is één bedrijf (organisatie B) veel succesvoller gebleken de afgelopen jaren (betere resultaten in omzet en rendement), wordt in dit onderzoek bekeken of deze verschillen ook bijdragen aan de betekenisgeving van medewerkers en leidinggevende ten aanzien van sociale innovatie binnen de organisatie. In tabel 4.2 zijn op basis van verschillen in de vier grafieken (bijlage 5.1), per onderdeel van de drie aspecten van sociale innovatie (Volberda et al., 2011) constatering toegevoegd omtrent verschillen in betekenisgeving vanuit het zender- of ontvangersperspectief binnen organisatie A en/of B.

Tabel 4.2 Resultaten vragenlijst Sociale innovatie

1) Slimmer werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het management van casusorganisatie B is positiever over slimmer werken dan het management van organisatie A</li> <li>- De medewerkers van casusorganisatie A zijn positiever over slimmer werken dan de medewerkers van organisatie B.</li> <li>- Op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe ideeën door medewerkers, het vertrouwen tussen medewerkers en de kennisactivatie tussen medewerkers, zijn de medewerkers zelf positiever dan het management van casusorganisatie A</li> </ul>
2) Dynamisch managen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschillen tussen casusorganisatie A en B zijn groot op het gebied van dynamisch managen.</li> <li>- Bij de medewerkers scoort casusorganisatie B iets beter dan casusorganisatie A, de verschillen zijn een stuk kleiner dan tussen de managers van beiden organisaties.</li> <li>- Binnen casusorganisatie A zijn maar kleine verschillen zichtbaar tussen het management en de medewerker.</li> <li>- Bij casus organisatie B vinden de medewerkers dat het bedrijf eerder kiest voor risicovolle projecten dan de managers, tevens zijn de managers positiever op het gebied van omvangrijke projecten, kiest de strategische aanval en dat het bedrijf acties initieert waar anderen op reageren.</li> </ul>
3) Flexibel organiseren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managers van casusorganisatie A delegeren minder verantwoordelijkheden dan bij casusorganisatie B. Dat wordt bevestigd doordat het management van casusorganisatie A het bedrijf ook minder in staat acht om te werken met zelfsturende teams, dan casusorganisatie B.</li> <li>- De medewerkers van casusorganisatie B geven aan meer verantwoordelijkheden te krijgen en zelf beslissingsbevoegd te zijn, dan de medewerkers van casusorganisatie A. Organisatie A werkt meer met vaste functieprofielen, dan organisatie B. Organisatie B maakt minder gebruik van flexibele schil dan casusorganisatie A.</li> <li>- Het management van casusorganisatie A denkt op veel gebieden het zelfde als de medewerker, echt op het punt van zelf beslissingen nemen is het management wat positiever dan de medewerker. De medewerker vindt dat hij voor meer kwesties eerst goedkeuring moet vragen dan momenteel het management nodig acht.</li> <li>- De medewerkers van casusorganisatie A zijn positiever om met zelfsturende teams te werken dan het management.</li> </ul>

Op basis van deze quickscan vragenlijst omtrent sociale innovatie ontstaat op basis van de gemiddelde score (op een schaal van 1 t/m 7) een resultatenoverzicht, zie tabel 4.3. Voor een nadere onderbouwing zie de tabellen uit bijlage 5.1. Tabel 4.3 toont aan dat;

- Het management en de medewerkers van organisatie A lager scoren op de aspecten Slimmer werken en Dynamisch managen, dan het management en de medewerkers van organisatie B.
- Bij flexibel organiseren is de score van het management en de medewerkers van organisatie A hoger dan het management en de medewerkers van organisatie B.
- Gemiddelde score slimmer werken – organisatie A = 3.8      Organisatie B = 4.7
- Gemiddelde score dynamisch managen – organisatie A = 3.6      Organisatie B = 4.8
- Gemiddelde score flexibel organiseren – organisatie A = 3.7      Organisatie B = 3.2
- Organisatie A scoort op alle drie de aspecten rond de 3.7, organisatie B heeft gemiddeld een score van 4.7 (1 heel punt hoger) indien de uitschieter van flexibel organiseren (3.2) niet meegenomen wordt. Gemiddelde voor organisatie B is 4.2.

Tabel 4.3 Resultaten vragenlijst, drie aspecten sociale innovatie (Volberda et al. 2011)

Sociale innovatie	Casusorganisatie A		Casusorganisatie B	
	Management A	Medewerkers A	Management B	Medewerkers B
1) Slimmer werken	4	3.6	5.4	3.9
2) Dynamisch managen	3.4	3.7	5.2	4.4
3) Flexibel organiseren	3.5	3.9	3	3.3

### 4.3 Resultaten semigestructureerde interviews

De drie hoofd topics van sociale innovatie volgens Volberda et al. (2011) zijn met de volgende sub-topics uit 'Hoofdstuk 2 Literatuuronderzoek' onderverdeeld en verwerkt in een overzicht met 'gesprekspunten t.b.v. de interviews', zie bijlage 4;

- 1) Slimmer werken;
  - \* kennisontwikkeling
  - \* eerlijk communicatieklimaat
  - \* ontwikkelen en activeren van kennis
  - \* belonen op basis van teamprestatie
- 2) Dynamisch managen;
  - \* inspelen op creativiteit
  - \* cross-functionele teams
  - \* waarderende benadering
- 3) Flexibel organiseren;
  - \* hoge interne verandersnelheid
  - \* scheiden van innovatie en efficiëntie
  - \* werken met flexibele schil
  - \* zelforganisatie/eigenaarschap (veel verantwoordelijkheden delegeren)

Op basis van een proefinterview heeft de onderzoeker de 'gesprekspunten' (bijlage 4) definitief vastgesteld voor het semigestructureerd interview. Belangrijkste aandachtspunt dat uit het proef interview naar voren kwam, was dat niet alle begrippen direct helder waren voor de respondent en daar tijdens de interviews extra aandacht voor moest zijn om te zorgen dat ze goed geïnterpreteerd werden.

Binnen elke casusorganisaties is door middel van het sneeuwbaaleffect de populatie voor de interviews ontstaan. In elke organisatie was het eerste interview met de directeur. Voorafgaand aan het interview hebben de personen een uitnodigingsbrief ontvangen (bijlage 3). Voorafgaand aan de reeks interviews is eerst een algemeen interview geweest met een lid van de Raad van Bestuur van de Holding. Vervolgens zijn in totaal zijn van elke casusorganisatie 2 managers en 2 medewerkers geïnterviewd. In totaal hebben 9 interviews plaats gevonden. Voor elk interview stond een uur gepland, na een introductie van circa 10 minuten heeft elk interview tussen de 25 en 35 minuten geduurd. De interviews zijn allemaal afgenomen op de werklocatie van de geïnterviewde (kantoor en bouwplaats) en in een vertrouwde ruimte waar iedereen vrij kon spreken. Van alle interviews zijn bandopnamen gemaakt die tot 2 maanden na het onderzoek opvraagbaar zijn bij de onderzoeker. Op basis van de bandopnamen heeft de onderzoeker een per geïnterviewde een transcript gemaakt en ter controle gestuurd naar de geïnterviewde met de vraag het te controleren op correctheid en voldoende mate van anonimiteit. Nadat de onderzoeker een 'akkoord' bevestiging van de geïnterviewde ontvangen heeft is de data gebruikt voor analyse.

De resultaten van de interviews worden per sub-topic weergegeven in tabel 4.4. De tabel bestaat uit de drie aspecten van sociale innovatie (Volberda et al., 2011), waarbij de linker kolom het zenderperspectief weergeeft en de rechter kolom het ontvangersperspectief.

Tabel 4.4 resultaten 8 Interviews (4x organisatie A en 4x organisatie B), de tabel bevat enkele quotes van respondenten

Zenderperspectief (Management)	Ontvangersperspectief (Medewerker)
<b>1) Slimmer werken</b>	<b>1) Slimmer werken</b>
<p>1.1 Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 managers geven aan dat de kennisdeling binnen organisatie A onvoldoende is.</li> <li>- 1 manager geeft aan dat er van nature geen sfeer en cultuur binnen bedrijf A aanwezig is om elkaar op te zoeken.</li> <li>- 1 manager geeft aan dat de bouwsector conservatief is en daardoor minder innovatief is dan andere sectoren.</li> <li>- 2 managers van organisatie B geven aan dat de kennisdeling hoog is, maar moeilijk tastbaar. De nieuwe medewerkers zorgen voor kennisdeling. Mensen kunnen makkelijk elkaar vinden en weten wie waar goed in is en die kunnen vinden.</li> </ul>	<p>1.1 Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 medewerkers A geven aan dat de kennisdeling 'gemiddeld' is, een aantal collega's delen veel kennis een aantal collega's niet en sommige hebben nog weinig kennis. Kanttekening is dat de kennisdeling vooral in teams is, maar door de ex-collega's is veel kennis verloren.</li> <li>- 2 medewerkers A geven aan dat de kennisdeling momenteel op individueel niveau plaatsvindt. Kennis wordt niet breed gedeeld of geborgd. Er is geen structuur of protocol voor.</li> <li>- 2 medewerkers B: kennisdeling is beperkt, dat komt deels doordat we op verschillende afdelingen werken we met aparte ICT systemen. Hierdoor is de kennisdeling beperkt.</li> </ul>
<p>1.2 Eerlijk communicatieklimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 manager geeft aan dat er nog geen open relatie is waarin iedereen alles in vertrouwen kan zeggen bij bedrijf A. Er zijn drempels, er is behoorlijke terughoudendheid al zijn we die stapje voor stapje aan het afbreken zijn, dankzij het nieuwe management team.</li> <li>- 1 manager van organisatie A geeft aan dat medewerkers steeds meer durven te melden, omdat de leidinggevende zich daarvoor openstelt.</li> <li>- 2 managers geven aan dat het communicatieklimaat projectinhoudelijk heel goed is bij bedrijf B. Technuten hebben het graag over het gezamenlijk inhoudelijke doel en daardoor wordt de sociale component soms onderbelicht.</li> <li>- 1 manager geeft aan dat het afgelopen jaar veel aandacht is besteed aan communicatie bij organisatie B. O.a. met cursussen.</li> </ul>	<p>1.2 Eerlijk communicatieklimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 medewerkers A vinden het communicatieklimaat open en een de organisatie heeft een platte structuur.</li> <li>- 1 medewerker A: Mensen mogen soms wel wat meer zeggen, de reden ervoor is vooral de drukte er zijn geen drempels.</li> <li>- 2 Medewerkers B: Het communicatieklimaat is open. <ul style="list-style-type: none"> <li>• We hebben een vlakke organisatie.</li> <li>• De geslotenheid naar elkaar toe of tussen afdelingen wordt wat losser.</li> <li>• Het is heel belangrijk dat we niet meer praten over wij en zij maar over 'ons'.</li> </ul> </li> </ul>



<p>1.3 Ontwikkelen en activeren van kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Managers A: De houding om actief kennis te ontwikkelen is in het algemeen onvoldoende. Dit heeft o.a. te maken dat we afgelopen jaren te weinig jonge mensen hebben binnengehaald.</li> <li>- 2 managers B geven aan dat geen beleid is voor de ontwikkelingen van medewerkers.</li> <li>- 1 manager B: Bij het aanname beleid van bedrijf B zoek ik naar mensen met ambitie .We proberen ruimte te geven voor eigen ontwikkeling door b.v. door budget vrij te maken en het zodoende immaterieel te belonen. Je ziet dat mensen er lol in hebben om in kennis/ontwikkeling te investeren.</li> </ul>	<p>1.3 Ontwikkelen en activeren van kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 medewerkers A geven aan dat momenteel te weinig cursussen worden aangeboden, bijv. Technische ontwikkeling/cursus bijv. op het gebied van wet- en regelgeving gebeurt te weinig.</li> <li>- 1 medewerker geeft aan dat bij bouwplaats medewerkers de behoefte en noodzaak ook minder is.</li> <li>- 2 medewerkers geven aan dat het aanbod aan cursussen om je op persoonlijk vlak te ontwikkelen goed is.</li> </ul>
<p>1.4 Belonen op basis van teamprestatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 managers A geven aan dat het onduidelijk is of de beloning op individueel niveau en op teamprestatie in balans zijn.</li> <li>- 2 managers A geven aan dat de organisatie in het algemeen te weinig een lerende organisatie is. We doen te weinig metingen en evaluaties uitvoeren om prestaties te meten.</li> <li>- 2 managers B geven aan dat er niet over financieel belonen op teamprestatie is nagedacht of beleid voor is</li> <li>- 1 manager B: Commercieel gezien wordt de teamprestatie gemeten. We hebben 3 keer per jaar gesprekken waarin de persoonlijke doelen van medewerkers geformuleerd worden. Vanuit de bedrijfsdoelstellingen zijn er afdelingsdoelstellingen die worden doorvertaald naar persoonlijk doelstellingen.</li> <li>- 2 managers B geven aan dat succesvolle teams publiekelijk gewaardeerd worden.</li> </ul>	<p>1.4 Belonen op basis van teamprestatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 medewerkers A geven aan dat er geen teambeloning is</li> <li>- 1 medewerker geeft aan dat soms incidenteel een eindejaar bonus wordt gegeven, maar weet niet of daar beleid voor is.</li> <li>- 1 medewerker A geeft aan geen voorstander te zijn van teamprestatiebeloning</li> <li>- 2 medewerkers B geven aan dat het niet bekend is of er beloning is op basis van teamprestatie.</li> <li>- 2 medewerkers zouden graag meer teambeloning zien, door complimenten of bijv. een afsluitend etentje</li> <li>- 1 medewerker B geeft aan dat een financiële beloning om meer motivatie erin te kunnen krijgen, niet altijd werkt, maar het zou wel kunnen.</li> <li>- 1 medewerker geeft aan dat je binnen het team de beloning kunt onderverdelen door op niveau onderscheid te maken en veel te evalueren en vooraf er afspraken over te maken wat van elkaar verwacht wordt.</li> </ul>

Vervolg tabel 4.4      Onderdeel 2 van sociale innovatie; Dynamisch managen

Zenderperspectief (Management)	Ontvangersperspectief (Medewerker)
<b>2) Dynamisch managen</b>	<b>2) Dynamisch managen</b>
<p>2.1 Inspelen op creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 managers A geven aan dat te weinig wordt ingespeeld op de creativiteit van mensen.</li> <li>- 1 manager A: Ik heb niet het idee dat de meeste MT leden zich hiervan bewust zijn en er bewust rekening mee houden bij het leidinggeven.</li> <li>- 2 Managers B geven aan dat medewerkers veel ruimte voor creativiteit krijgen.</li> <li>- 1 manager B: Dynamisch managen staat voor aspecten als open, transparant en in dialoog gaan. Leidinggeven is 'zorgen', vaderrol, boven situaties staan, nuance, organisaties kunnen bewegen en tevens richting gevend zijn.</li> </ul>	<p>2.1 Inspelen op creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Medewerker A: Momenteel speelt de manager niet in op de creativiteit van medewerkers. Heeft denk ik te maken met dat creativiteit niet beloond wordt en ik er niet de tijd voor krijg.</li> <li>- 1 medewerker A: Je krijgt veel vrijheid om volgens je eigen inzicht te werken en niet een vaste werklijn.</li> <li>- 2 medewerkers B geven aan dat ze veel ruimte voor creativiteit krijgen.</li> <li>- 1 Medewerker B; manager heeft zelf ook gewoon projecten.</li> <li>- 2 Medewerkers B geven aan dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen projecten en veel vrijheid hebben om het proces te sturen. Binnen de regels van het bedrijf.</li> </ul>
<p>2.2 Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijf A maakt geen gebruik van cross-functionele teams.</li> <li>- 1 Manager geeft aan dat het coachend vermogen op de productieafdeling beperkt is. Door drukte blijft het vaak achter.</li> <li>- 1 Manager B: Er wordt veel gewerkt in cross-functionele teams bij bedrijf B om belangen te behartigen. Die teams wisselen regelmatig.</li> <li>- 1 Manager B: Soms is de teamsamenstelling spontaan, maar ook vanuit de leidinggevende gestuurd omdat we bepaalde capaciteiten willen invliegen om de risico's te dekken.</li> </ul>	<p>2.2 Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 medewerker A: Iedereen doet allemaal de zelfde taken, dus tussen functies is geen onderscheid om mensen in hun kracht te zetten</li> <li>- 2 Medewerkers A geven aan niet te werken met cross functionele teams</li> <li>- 2 Medewerkers B: We zijn bezig om meer in projectteams te werken en daardoor de kennis te centraliseren.</li> </ul>
<p>2.3 Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Managers A geven aan dat de mensen worden ingezet op hun kwaliteiten.</li> <li>- 2 Managers B geven aan dat de organisatie heel oplossingsgericht is</li> <li>- 1 Manager B geeft aan dat het nu onder druk staat omdat er sprake is van onderbezetting.</li> </ul>	<p>2.3 Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Medewerker A: Ik hou van een brede oriëntatie en weet dat anderen in de organisatie liever aan hun specialisme/kwaliteiten werken.</li> <li>- 1 Medewerker A geeft aan dat hij bij het leiding geven wel rekening houdt bij de sterke kanten van medewerkers.</li> <li>- 2 Medewerkers B geven aan dat ze te weinig merken dat wordt gestuurd op sterke kanten.</li> </ul>

Vervolg tabel 4.4      Onderdeel 3 van sociale innovatie; Flexibel organiseren

Zenderperspectief (Management)	Ontvangersperspectief (Medewerker)
<b>3) Flexibel organiseren</b>	<b>3) Flexibel organiseren</b>
<p>3.1 Hoge interne verandersnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Manager A: Volgens mij hebben we geen flexibele organisatiestructuur.</li> <li>- 1 Manager A: De verandersnelheid is door het nieuwe MT een stuk beter geworden. De veranderingsbereidheid in de top is groot. Stapje voor stapje moet dat doorsijpelen naar beneden.</li> <li>- 1 Manager B: De interne verandersnelheid moet passen in tijd en beschikbaarheid en je moet dingen niet te snel doorvoeren.</li> <li>- 1 Manager B: De procedure of werkwijze kan star zijn in een veranderproces, hierbij hebben de ouderen meer last om zich aan de veranderingen aan te passen omdat ze het al heel vaak zo gedaan hebben.</li> <li>- 2 Managers B. Er is een lage verandersnelheid bij bedrijf B.</li> </ul>	<p>3.1 Hoge interne verandersnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Medewerker A: De interne verandersnelheid is traag. Het management wil graag snel vooruit, maar het heeft ook te maken met de mensen in de organisatie. In de organisatie zijn nog veel mensen die van de oude stempel zijn.</li> <li>- 1 Medewerker A: Mensen passen zich snel aan, alleen door de vrijheid die we hebben is het lastig om iets te standaardiseren omdat op iedere bouwplaats een eigen manier van werken gehanteerd wordt. Soms ervaar ik van medewerkers wel dat het lastig is om zich steeds aan die verschillen aan te passen.</li> <li>- 2 Medewerkers B: De interne verandersnelheid is midden tot hoog</li> </ul>
<p>3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Manager A: Efficiency en innovatie kunnen heel goed samengaan.</li> <li>- 2 Managers A: Momenteel wordt bij bedrijf A te weinig gestuurd op innovatie.</li> <li>- 1 Manager B: Operational excellence is vaak een vertaalslag in kwaliteit, terwijl het ook in efficiëntie is. Hierbij wordt veel gedacht vanuit standaardisatie zoals legolisering.</li> <li>- 1 Manager B: Medewerkers krijgen wel middelen om te innoveren, de tijd en ruimte staat onder druk door de orderportefeuille.</li> <li>- 1 manager B: Als leidinggevende van bedrijf B stuur ik op efficiëntie en niet op innovatie. Innovatie stuur ik niet bewust op. De medewerker kan in eigen tijd innoveren en zich ontwikkelen, de dag is langer dan 8 uur.</li> </ul>	<p>3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Medewerkers A geven aan dat in het leidinggeven nooit wordt gesproken over efficiëntie en innovatie, enkel over het eindresultaat.</li> <li>- 1 Medewerker A: Als je iets wil innoveren moet je het zelf erbij doen of het in eigen tijd doen. Als het innoveren ten koste van het projectresultaat gaat worden mensen nu heel huiverig.</li> <li>- 1 Medewerker A: Innovatie is ook kijken hoe andere bedrijven het doen of praten met onderaannemers of eventueel met eigen personeel te praten over de werkwijzen en de reden waarom ze zo werken.</li> <li>- 2 Medewerkers B geven aan dat veel meer gestuurd op efficiëntie ipv innovatie.</li> <li>- 1 Medewerker B: innoveren is altijd een nieuwe onbekende weg. Bij innovatie moet je uit de comfortzone.</li> </ul>

<p>3.3 Werken met flexibele schil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Managers A geven aan gebruik te maken van een flexibele schil, vooral in de uitvoering. Op kantoor is het wat weinig.</li> <li>- Bedrijf B werkt bijna niet met een flexibele schil.</li> <li>- 1 Manager B: Pieken worden intern opgelost, niet met een flexibele schil. Op die momenten heeft de afdeling het drukker. De overuren schrijven we niet.</li> </ul>	<p>3.3 Werken met flexibele schil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Medewerker A: Op de productieafdeling is geen sprake van een flexibele schil</li> <li>- 1 Medewerker A: Op de bouwplaats werken we met weinig eigen medewerkers.</li> <li>- 2 Medewerkers B geven aan niet te werken met een flexibele schil op kantoor</li> </ul>
<p>3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap (veel delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 Manager A: Het eigenaarschap begint te groeien bij bedrijf A maar ook daar zijn we er nog niet.</li> <li>- 1 Manager A: De bouw is dynamisch, elke dag kan anders zijn, daarom moeten de teams veel zelfsturend zijn. Dat is het mooie aan het vak.</li> <li>- 1 Manager A: We zouden de capaciteit behoefte die we nodig hebben kunnen oplossen door creatiever en innovatiever een project aan te pakken.</li> <li>- 1 Manager B: Als 1 op de 10 dingen mis zou gaan en we daar lering uit trekken zijn we de meest efficiënte organisatie die toekomstbestendig is.</li> <li>- 1 Manager B: Veel verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, veel beslissingsbevoegdheid op laag niveau. Hierdoor wil een medewerker ook graag bij ons werken. Medewerkers tonen veel eigenaarschap.</li> <li>- 1 Manager B: De medewerkers zouden veel meer mogen ervaren dat ze de vrijheid hebben om eigenaarschap te nemen. Maar ik ben ook een control freak. Ik ben misschien heel duidelijk in hoeveel vrijheid ik geef.</li> </ul>	<p>3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap (veel delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 Medewerkers A: Zelfsturende teams zijn er niet. Een projectteam is heel hiërarchisch opgebouwd.</li> <li>- 1 Medewerker A: Niet alle medewerkers durven verantwoordelijkheid te nemen, bijv. omdat ze denken dat ze voor hun functieprofiel het niet zouden mogen of niet die verantwoordelijk niet willen.</li> <li>- 1 Medewerker A: De zelfstandigheid pakken de mensen op zich goed op. De eigen mensen voelen zich wat verantwoordelijker dan een externe medewerker.</li> <li>- 2 Medewerkers B geven aan veel eigenaarschap en verantwoordelijkheden te krijgen en dat fijn te vinden.</li> <li>- 1 Medewerker B: De dynamiek komt door de vrijheid en verantwoordelijkheid die ik zelf mag nemen. Het initiatief wordt gewaardeerd. De verantwoordelijkheid is hoog. We hebben een gezonde slagkracht om snel te kunnen schakelen.</li> </ul>

Algemeen beeld n.a.v. van resultaten interviews (zie bijlage 5 voor de transcripten): Vanuit de holding krijgen de dochter bedrijven geen specifieke innovatie doelstellingen opgedragen. Dit wordt gedaan omdat de bedrijven zelf het best de feeling van de specifieke markt hebben. Wel wordt vanuit de Raad van Bestuur gekeken hoe een directeur zijn managementteam bemenst en welke cultuur en structuur de organisatie krijgt.

#### 1) Algemeen innovatie binnen de bedrijven

Een respondent definieert sociale innovatie, als het vernieuwen van gedrag, gedragspatronen, factor mens, leidinggeven, commitment, begrip, omgaan met technologische ontwikkeling, houding van mensen t.o.v. nieuwe dingen, weerstand tegen verandering, maar ook nieuwe organisatiestructuren en flexibele organisatiestructuren.

Twee respondenten geven aan dat met name jonge kartrekkers nodig zijn voor de innovatie binnen het bedrijf. Voor oudere medewerkers die al jaren in vaste patronen werken is het lastiger om te veranderen. De Bouwsector wordt door drie respondenten als conservatieve sector bestempeld. De sector heeft veel techneuten die in gaan op de details en minder aandacht besteden aan de sociale aspecten. Een respondent geeft aan dat de bedrijfsgrootte ook van belang is voor een innovatiecultuur. Bij een kleinere organisatie is de structuur platter. De eigenschappen van mensen worden ook benoemd door een respondent, een respondent geeft aan dat binnen casusorganisatie A, net voldoende kartrekkers werkzaam zijn om één heel projectteam van te vormen (4 medewerkers). Twee respondenten geven aan dat de meeste innovaties productgericht zijn en drie respondenten geven aan dat ketensamenwerking een groot voordeel kan zijn in het proces. Een respondent geeft aan dat mensen behoefte aan succes, daarom is innovatie zo belangrijk. Alle 8 de respondenten zijn het eens dat het 'nu' tijd is om te innoveren. Alle 8 de respondenten geven aan dat door tijdsdruk en de hoeveelheid nieuwe medewerkers 'te' weinig tijd beschikbaar is om te innoveren. In beide bedrijven zijn weinig innovatieve pilots. Bedrijf B heeft een concept/product en werkt heel conceptmatig (focus, strategie). Bedrijf A kan getypeerd worden als 'traditioneel' met grote diversiteit aan projecten en werkwijzen.

Op de aspecten van sociale innovatie (Volberda et al., 2011) zijn enkele constatering, zie tabel 4.6 op pag. 41 voor het overzicht tussen het zender- en ontvangersperspectief.

#### 1) Slimmer werken;

De kennisdeling wordt door het management van A lager bevonden dan door de medewerkers, bij organisatie B is het net andersom. Het communicatie klimaat wordt door 7 de respondenten als 'open' getypeerd, een manager van organisatie A geeft aan dat er nog sprake is van terughoudendheid, maar ziet wel stappen voorwaarts. Binnen beide organisaties is geen beleid voor het ontwikkelen van kennis en voor teambeloning.

#### 2) Dynamisch managen;

Zowel de medewerkers als managers geven aan dat er veel ruimte is voor creativiteit, echter wordt er niet actief op gestuurd. Bedrijf A maakt in tegenstelling tot bedrijf B geen gebruik van cross-functionele teams. De managers proberen wel rekening te houden met de waarderende benadering, de medewerkers geven aan dat ze dit te weinig ervaren.

#### 3) Flexibel organiseren;

De managers van organisatie A geven aan dat de veranderingsbereidheid in de top groot is, en het stapje voor stapje moet doorsijpelen naar beneden. De medewerkers van organisatie A hebben een verschillende mening, voor de een gaan de veranderingen te traag en de ander geeft aan dat mensen zich snel aanpassen. Bij organisatie B vindt het management het tempo te traag en de medewerkers beoordelen de snelheid als gemiddeld tot hoog. Bij beide bedrijven wordt enkel gestuurd op efficiëntie en niet op innovatie. Innovatie moeten medewerkers 'erbij' doen, terwijl ze het al heel druk hebben. Het werken met een flexibele schil gebeurt voornamelijk buiten op de bouwplaats, bij organisatie A zelfs voor bijna 50%. Op kantoor bij organisatie A beperkt en bij organisatie B nagenoeg niet. De zelforganisatie en het eigenaarschap wordt bij organisatie A als 'groeidend' getypeerd, bij organisatie B zijn de teams grotendeels zelfsturend en is het eigenaarschap groot.

## 4.4 Resultaten groepsdiscussie

De groepsdiscussie heeft als laatste onderzoeksmethoden plaatsgevonden, nadat alle resultaten van de eerste drie onderzoeksmethoden geanalyseerd waren. Voor de discussie zijn dezelfde topics gebruikt als in bijlage 4 zijn weergegeven voor de semigestructureerde interviews, tevens zijn resultaten (bijlage 5) van de zenders en ontvangers van de vragenlijst omtrent sociale innovatie als stelling ingebracht en is de dialoog ontstaan.

Zie tabel 4.5 voor de resultaten van de groepsdialoogsessies. De tabel bestaat uit de drie aspecten van sociale innovatie (Volberda et al., 2011), waarbij de linker kolom de resultaten van casusorganisatie A weergeeft en de rechter kolom de resultaten van casusorganisatie B.

Tabel 4.5 Resultaten groepsdialoogsessies, de tabel bevat samenvattende quotes van respondenten

Groepsdialoog bedrijf A	Groepsdialoog bedrijf B
<b>1) Slimmer werken</b>	<b>1) Slimmer werken</b>
1.1 Kennisdeling <ul style="list-style-type: none"> <li>- We doen steeds meer aan kennisdeling, maar we kunnen nog veel stappen zetten.</li> </ul>	1.1 Kennisdeling <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatste 3 maanden veel nieuwe projecten binnen gekomen, daarom staat de kennisdeling bijna stil.</li> <li>- Mensen hebben hier geen tijd voor.</li> </ul>
1.2 Eerlijk communicatieklimaat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen projectteams is goede openheid</li> <li>- De afgelopen periode is het sterk verbeterd.</li> <li>- Door de drukte kom je niet altijd om met elkaar te communiceren</li> </ul>	1.2 Eerlijk communicatieklimaat <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik deel alles en zeg alles, van oudsher kan ik mij voorstellen dat mensen niet alles durven te zeggen.</li> <li>- Bij nieuwe mensen zie je dat ze in het diepe springen en niet gelijk het achterste van de tong laten zien.</li> <li>- Nieuwe medewerkers hebben 1a2 maanden inwerkperiode.</li> </ul>
1.3 Ontwikkelen en activeren van kennis <ul style="list-style-type: none"> <li>- We zijn te weinig een lerende organisatie</li> <li>- We meten en analyseren te weinig</li> <li>- Soms te weinig evaluatie</li> </ul>	1.3 Ontwikkelen en activeren van kennis <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleid weet ik niet, maar er gebeurt wel van alles op dit gebied.</li> <li>- Tussen projectteams wordt niet gestructureerd geëvalueerd.</li> </ul>
1.4 Belonen op basis van teamprestatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- N.v.t.</li> </ul>	1.4 Belonen op basis van teamprestatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebeurt niet financieel, wel een schouderklopje</li> <li>- Hier is geen beleid voor</li> <li>- We zijn hier ook geen voorstander van omdat geld niet altijd de oplossing is, de waardering telt des te meer.</li> <li>- Het is heel gevaarlijk, wat moet je nu doen als je in een verkeerd team terecht komt? Terwijl je wel inzet toont?</li> </ul>

Vervolg tabel 4.5 Groepsdialoogsessies onderdeel 2 van sociale innovatie; Dynamisch managen

Groepsdialoog bedrijf A	Groepsdialoog bedrijf B
<b>2) Dynamisch managen</b>	<b>2) Dynamisch managen</b>
<p>2.1 Inspelen op creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen een projectteam wordt creativiteit omarmt.</li> <li>- Nu nog beperkt project overstijgend.</li> <li>- Je krijgt voldoende vrijheid binnen je functie.</li> </ul>	<p>2.1 Inspelen op creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als leidinggevende geef ik bewust ruimte hiervoor</li> <li>- Medewerkers ervaren die ruimte ook</li> </ul>
<p>2.2 Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu worden de teams niet op functionaliteit samengesteld</li> <li>- Dat gebeurt niet snel</li> <li>- Kennisdeling is beperkt omdat veel medewerkers nieuw zijn.</li> <li>- Specialismen zijn beperkt in bouwsysteem, daarom is de diversiteit in het product beperkt en moet juist het organisatorische aspect het onderscheidend vermogen zijn.</li> </ul>	<p>2.2 Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- We maken geen gebruik van cross functionele teams.</li> <li>- Veel functies zijn multifunctioneel</li> <li>- Wel maken we veel gebruik van externe expertises zoals een installatie expert</li> <li>- We hebben bijv. een projectteam dat 2x een stalen hal heeft gebouwd, nu bij het 3<sup>e</sup> project komt een nieuw team erop. De eerste projectteamleden krijgen geen formele rol om het nieuwe team te helpen of kennis en ervaringen uit te wisselen. Dat zou wel een goede aanbeveling zijn.</li> </ul>
<p>2.3 Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen worden niet specifiek op hun specialisme ingezet</li> <li>- Bepaalde mensen worden wel in hun kracht gezet</li> <li>- De functieomschrijving laat niet altijd toe om hier optimaal op in te zetten</li> <li>- Standaardisatie zorgt voor rust, daardoor kan focus gelegd worden op het proces. Hierdoor ontstaat ook ontwikkeling dat leidt tot werkvreugde.</li> </ul>	<p>2.3 Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een team is hiërarchisch ingericht, maar daarbinnen werkt een team dynamisch. Aan de voorkant is minder sprake van een hiërarchische structuur dan bij de productie.</li> <li>- Binnen het team is een goede samenwerking en veel vertrouwen.</li> </ul>

Vervolg tabel 4.5 Groepsdialoogsessies onderdeel 3 van sociale innovatie; Flexibel organiseren

Groepsdialoog bedrijf A	Groepsdialoog bedrijf B
<b>3) Flexibel organiseren</b>	<b>3) Flexibel organiseren</b>
<p>3.1 Hoge interne verandersnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die gaat altijd te langzaam</li> <li>- De huidige verandersnelheid zou nog iets hoger kunnen, maar dat heeft te maken met menskracht, dat kost wel tijd, als we ons die tijd gunnen, dan zetten we ook sneller stappen</li> <li>- Bepaalde punten zijn laag hangende vruchten.</li> <li>- We kijken graag vooruit en houden niet van evalueren.</li> <li>- Het is een rapport schrijven, maar er moeten hoofdpunten uit komen die breed aangepakt/geborgd worden.</li> </ul>	<p>3.1 Hoge interne verandersnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne verandersnelheid is laag, er is altijd eerst koudwatervrees. Het kan altijd sneller.</li> <li>- In een conservatieve wereld van de bouwwereld, hebben we wel mensen met capaciteiten die veranderingen goed oppakken.</li> <li>- Mensen zitten nog veel in oude patronen.</li> <li>- De kennis en kunde van nieuwe medewerkers is bepalend voor de veranderbereidheid.</li> </ul>
<p>3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er bestaat geen harde schifting, het is aan de projectteams om er tijd voor te vragen</li> <li>- Het heeft ook met de cultuur te maken, als het gewaardeerd wordt om na te denken over verbeteringen, dan is dat al een hele stap voor het bedrijf. Elkaar complimenten geven.</li> <li>- Met projectteams worden zaken wel geëvalueerd.</li> <li>- Innoveren begint vaak pas als een probleem ontdekt wordt, dus reactief i.p.v. proactief, dat vraagt anders denken.</li> </ul>	<p>3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is lastig, want je kunt er moeilijk op sturen vanuit het MT.</li> <li>- Mede door de druk, kun je er nu niet veel mee. Er zijn geen mensen om mee te sparren en een idee uit te werken.</li> <li>- Er wordt te weinig tijd besteed aan evaluatie. We weten wel dat juist door tussentijds te evalueren faalkosten bespaart kunnen worden.</li> <li>- De werkdruk is te hoog voor innovatie.</li> <li>- We missen leiders op de afdeling. Te weinig kartrekkers.</li> </ul>
<p>3.3 Werken met flexibele schil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op de bouwplaats werken we c.a. 50% met een flexibele schil, dat is een gezonde balans en moet zeker niet meer worden. Voorkeur is meer eigen CAO medewerkers</li> <li>- Op kantoor is enigszins sprake van een flexibele schil.</li> </ul>	<p>3.3 Werken met flexibele schil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaste mensen hebben we nodig, je moet bouwen op mensen. Met ZZPers kun je bijna niets, onze projecten duren daarvoor te lang.</li> </ul>
<p>3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap (veel delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is goed geregeld</li> <li>- Ik ervaar het niet als belemmerend</li> <li>- Het wordt gestimuleerd om zelf een beslissing te nemen</li> <li>- Voor zelfsturing is een deel van het personeel niet geschikt, je moet hiervoor een bepaald persoon zijn (competenties en manier van denken en verantwoordelijkheid durven nemen).</li> </ul>	<p>3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap (veel delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit is groot. We hebben veel verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Het is vaak een teambeslissing, i.p.v. individuele beslissingen. We zien het als een teambeslissing.</li> <li>- Als een keuze door het team is gemaakt, staat het MT erachter. Bij fouten hangt het van diegene af hoe het MT de medewerkers aanspreekt. Geen afrekencultuur.</li> </ul>



Het advies vanuit de dialoogsessie voor het bedrijf A op het gebied van innovatie:

- Meer tijd geven aan medewerkers om te innoveren;
- Innovaties moeten breder gedeeld worden;
- Focus moet liggen op procesinnovatie, met name de klant verwacht meer;
- We moeten meer frisdenkters hebben;
- Doelstellingen op innovatief gebied samen vaststellen.

Het advies vanuit de dialoogsessie voor het bedrijf B op het gebied van innovatie:

- Het bedrijf is innovatief;
- Gezien het huidige tijdperk van de drukte, staan bepaalde innovaties stil;
- Er is weinig tijd om nieuwe concepten uit te werken;
- Intern zijn wel procesinnovaties, maar het staat wel onder druk;
- Innovatie staat niet helemaal stil, maar het heeft lang niet de snelheid die wenselijk is, pas eind dit jaar begin volgend jaar ontstaat ruimte;
- Een innovatie als BIM is interessant als de 'basis' goed is. Dat is nu nog te vroeg.

De resultaten uit het bronnenonderzoek, vragenlijst 'Sociale innovatie', de semi-gestructureerde interviews en de twee dialoogsessies leiden tot een totaaloverzicht, zie tabel 4.6. De scores zijn door de onderzoeker aan de sub-topic gegeven op basis van kwalitatieve resultaten. Kijkend naar de 3 onderdelen van sociale innovatie (Volberda et al., 2011) kan geconcludeerd worden dat bepaalde aspecten extra aandacht verdienen. Het betreft een vijfpuntscore van 'Zeer negatief' (- -) en dus extra aandacht geven en daar tegen over 'Zeer positief' (+ +) er is geen extra aandacht nodig. Deze arbitraire kwalitatieve beoordeling heeft als doel om op hoofdlijnen tot een overzichtelijke presentatie te komen van de bevindingen uit de verschillende methoden van data verzameling.

Tabel 4.6 Sociale innovatie binnen de casusorganisaties

Sociale Innovatie	Organisatie A		Organisatie B	
	Managers	Mede-werkers	Managers	Mede-werkers
<b>1) Slimmer werken</b>				
1.1 Kennisdeling	- -	+/-	+	+/-
1.2 Eerlijk communicatieklimaat	+/-	+	++	+
1.3 Ontwikkelen en activeren van kennis	-	-	+/-	+
1.4 Belonen op basis van teamprestatie	-	-	+/-	+/-
<b>2) Dynamisch managen</b>				
2.1 Inspelen op creativiteit	-	-	+	++
2.2 Cross functionele teams	-	-	+/-	+/-
2.3 Waarderende benadering	+	+/-	+	+/-
<b>3) Flexibel organiseren</b>				
3.1 Hoge interne verandersnelheid	+/-	+/-	+/-	+
3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie	- -	- -	- -	- -
3.3 Flexibele schil medewerkers	+/-	+/-	+/-	+/-
3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap	+/-	+	++	++

Tabel 4.6 geeft aan dat beide organisaties zeer negatief scoren op het gebied van 'scheiden van innovatie en efficiëntie', organisatie B scoort veel beter op het gebied van sociale innovatie dan organisatie A (organisatie B heeft ook betere bedrijfsresultaten, zie H3). De medewerkers van organisatie A zijn iets positiever dan de managers. Bij organisatie B worden de meeste aspecten, behalve het scheiden van innovatie en efficiëntie, als middelmatig tot positief beoordeeld. Bij organisatie B wordt door de managers en de medewerkers het aspect van 'zelforganisatie en eigenaarschap (delegeren van verantwoordelijkheden) als 'Zeer positief' beoordeeld.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk gaat over de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Voor die beantwoording worden de resultaten en uit hoofdstuk 2 en 4 geanalyseerd en op basis daarvan worden conclusies en aanbevelingen gedaan. Ook wordt kort ingegaan op een discussie paragraaf van het onderzoek. Afsluitend worden er suggesties gedaan voor een vervolgonderzoek.

### 5.1 Conclusies

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven wordt binnen de wetenschap gezocht naar aspecten die de totstandkoming van sociale innovatie bevorderen en omdat innovatie staat voor vernieuwing, komt de theorie omtrent verandermanagement er ook bij kijken. Boonstra (2000) geeft aan dat veel veranderinitiatieven niet het gewenste resultaat geven. Homan (2006) geeft aan dat veel veranderinitiatieven stranden omdat ze Top-Down geïmplementeerd worden. Balle (2005) geeft aan dat de gedragskant van de ontvanger vaak onderbelicht blijft. Dit onderzoek bekijkt het veranderproces daarom vanuit zowel de zender (management) als ontvanger (medewerker).

De Nederlandse bouwsector loopt op het gebied van innovatie achter op andere sectoren, zoals agro en food (Gibcus et al., 2013). Volberda et al. (2011) geeft aan dat innovatie wordt gezien als de belangrijkste uitdaging voor hedendaagse organisaties. Schilling (2008) geeft aan dat innovatie cruciaal is om te overleven.

Beantwoording onderzoeksvraag:

***Welke rol speelt de interactie tussen de medewerkers en het management bij de totstandkoming van sociale innovatie als hefboomfactor voor het innovatiesucces van een organisatie in de Nederlandse Bouwsector?***

De medewerkers en het management zijn cruciaal voor een organisatie. In dit onderzoek blijkt met name dat het management een andere kijk heeft op bepaalde aspecten dan de medewerkers (tabel 4.6 pag. 41). De verschillen zijn bij organisatie B kleiner dan bij organisatie A. Ieder verschil is interessant, want als ergens aandacht voor is, dan wordt over dat aspect gesproken. Dat kan vanuit het zender- en ontvangersperspectief. Voorbeeld; de managers van organisatie A waarderen het aspect 'Waarderende benadering' (2.3) als een +, de medewerkers geven aan dat zij het ervaren als een (+/-), dit geeft aan dat er een verbetering kan worden doorgevoerd (betekenisgeving vanuit zender- en ontvanger). Op de onderdelen waarbij zowel vanuit het zender- als het ontvangersperspectief een negatieve score is gegeven, zoals bij 2.1, inspelen op creativiteit van organisatie A, geeft het onderzoek aan dat er iets aan moet gebeuren om de stap naar een 'sociaal innovatieve organisatie' te kunnen zetten. Verschillende betekenisgevingen tussen managers en medewerkers zijn riskant omdat de managers vanuit het zenderperspectief een Top-Down verandering vorm geven (kaders stellen). Aldus Homan (2006) krijg je in dat geval veel medewerkers die 'ja' zeggen en vervolgens niet actief bijdragen om de verandering vorm te geven. Voor nadere informatie wordt nu ingegaan op de vier onderzoekdeelvragen.

*Wat is sociale innovatie en wat is nodig om dit te laten ontstaan?*

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Volberda et al., 2006). Deze facetten zijn stuurmiddelen voor het management om kaders mee te geven (zenderperspectief) aan de medewerkers (ontvangersperspectief) waarbinnen ze op basis van creativiteit, motivatie en competenties vrijheid dienen te krijgen om te kunnen innoveren door te experimenteren.

*Welke werking heeft sociale innovatie op het innovatiesucces als geheel?*

Om sociale innovatie tot stand te laten komen is het noodzakelijk om; 1) te leren door het eigen maken van bestaande kennis en 2) leren in de zin van co-creatie van nieuwe kennis. Bij dit laatste speelt ook het afleren van bestaande gebruiken en routines een belangrijke rol. Bij slimmer werken gaat het om; effectief en efficiënt kennismanagement door vertrouwen, kennisactivatie, kennisbewustzijn en beloning op basis van teamprestatie. Bij dynamisch managen gaat het om; transformationeel leiderschap, stimuleren van betrokkenheid bij de totstandkoming van doelen en inspelen op de persoonlijke motivatie. Bij flexibel organiseren gaat het om; vermogen van een organisatie om snel op veranderingen te kunnen inspelen, balanceren tussen innovatie en efficiëntie, verantwoordelijkheden delegeren en werken met zelfsturende teams waarbij mensen in hun kracht gezet worden.

Sociale innovatie werkt als hefboomfactor voor het innovatiesucces van een organisatie. Dit komt volgens Volberda et al. (2011) doordat sociale innovatie 75% van het innovatiesucces bepaalt en als hefboomfactor fungeert voor technologische innovatie.

*Wat is de innovatie verandertransitie in de bouwsector?*

Sociale innovatie zorgt voor een verandertransitie die door de medewerkers anders kan worden beleefd dan het management voor ogen heeft. Dit heeft te maken met de individuele betekenissen die mensen geven aan een bepaalde situatie. De reactie van de ontvanger zorgt weer voor een nieuwe betekenis bij de zender waar vanuit verder wordt gedacht.

Strategische beleidsdocumenten worden meestal door het managementteam Top-Down geïmplementeerd. Boonstra (2000) toont aan dat Top-Down veranderaanpakken in meer dan 70% van de gevallen niet het beoogde resultaat behalen. Homan (2006) geeft aan dat een verandering niet planbaar is. In de literatuur is weinig informatie beschikbaar over het ontvangersperspectief van een veranderproces. Ook over de relatie tussen de totstandkoming van sociale innovatie en de betekenisgeving vanuit het management (zender) en medewerker (ontvanger) is in de literatuur weinig beschreven.

Bij een verandering hebben de zenders vaak het idee dat met mooie interventies en fraaie acties de ontvangers meewerken aan de verandering. Aldus Homan (2006) is dat niet correct en is verandering het resultaat van spontane betekenis gevende processen waarbij informele interactie, machtsverhoudingen, groeps- en intergroepsdynamieken en 'ideeënsex' een belangrijke rol spelen. Hierdoor is de 'binnenkant' te associëren met het organisatielandschap zelf. Homan (2006) omschrijft deze 'binnenkant' als de 'collectieve betekeniswolk'. De wolk verandert als de deelnemers ook hun zingeving en betekenisgeving aanpassen door de geplande verandering. In het geval de 'wolk' niet verandert, betekent het waarschijnlijk dat de deelnemers niet achter de verandering staan en de verandering geen stand houdt. Deelnemers doen 'net alsof' er iets veranderd.

*Welke relaties zijn in de betekenisgeving tussen zender- het ontvangersperspectief omtrent het ontstaan van sociale innovatie en de bijdrage aan het innovatiesucces van de organisatie?*

Om deze vraag te beantwoorden is empirisch onderzoek verricht bij 2 casusorganisaties. Onderstaand de belangrijkste conclusies per aspect van sociale innovatie; innovatie algemeen, slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren.

### **Innovatie algemeen**

In de sector ligt de focus van innovatie op kostenoptimalisaties en daarom gaan de meeste innovaties over procesoptimalisatie (Gibcus et al. 2013). Bij de casusorganisaties is duidelijk te zien dat innovatie niet de prioriteit krijgt die zowel de medewerkers als managers er wel aan zouden willen geven. Als belangrijkste reden wordt de waan van de dag genoemd en de drukte van projecten in de huidige economische aantrekkende markt.

Voor veel medewerkers is het begrip sociale innovatie nieuw en voor de managers is het duidelijk dat het om de menselijke aspecten gaat. De managers geven aan momenteel geen actief beleid te voeren op het gebied van sociale innovatie, veelal omdat de prioriteit wordt gegeven aan de korte termijn strategie (o.a. efficiëntie van lopende projecten).

Binnen beide bedrijven zijn innovaties meestal procesgericht, er wordt veel gesproken over operational excellence (Treacy en Wiersema, 1995). Om een scherpe kostprijs te realiseren gaat het om operational excellence met een goede kwalificatie van risicomanagement (Assen, 2013). Casusorganisatie B is duidelijk een conceptuele bouwer en gaat anders te werk dan een traditionele bouwer (casusorganisatie A). Deze aanpak is moderner en dat komt door de focus in de strategie van de organisatie, er wordt veel gesproken over de strategie van legoliseren (werken met standaard elementen). Volberda et al. (2011) geeft aan dat de modernisering van markten, snelle technologische ontwikkelingen, korte productcycli en toenemende agressiviteit van concurrenten dwingt om sneller en radicaler te innoveren.

### **Slimmer werken**

Volberda et al. (2006) geeft aan dat het management een cruciale rol heeft door het uitdragen van een heldere en uitdagende visie en het stimuleren van interne samenwerking en kennisuitwisseling. Het management van casusorganisatie B is positiever over slimmer werken dan het management van casusorganisatie A. De medewerkers van casusorganisatie A zijn conform de resultaten van de vragenlijst positiever over slimmer werken dan de medewerkers van casusorganisatie B. Deze constatering is interessant omdat in beide organisaties het zenderperspectief en ontvangersperspectief niet op een lijn liggen. Op het gebied van de ontwikkeling van nieuwe ideeën door medewerkers, het vertrouwen tussen medewerkers en de kennisactivatie tussen medewerkers, zijn de medewerkers zelf positiever dan het management van casusorganisatie A. Over de gehele linie is het management van casusorganisatie B positiever over het slimmer werken dan de medewerkers. De kennisontwikkeling wordt volgens Buizer (2009) in de bouwsector belemmerd door wantrouwen, wijze van omgang, persoonsafhankelijk, capaciteit en kennistekort. In dit onderzoek worden de aspecten van deels wantrouwen, maar voornamelijk capaciteit en kennistekort herkent.

### **Dynamisch managen**

Verschillen tussen casusorganisatie A en B zijn groot op het gebied van dynamisch managen. De managers van casusorganisatie B zijn een stuk verder dan de managers van casusorganisatie A. Bij de medewerkers scoort casusorganisatie B beter dan casusorganisatie A, de verschillen zijn een stuk kleiner dan tussen de managers van beide organisaties. Binnen casusorganisatie A zijn maar kleine verschillen zichtbaar tussen het management en de medewerker. Bij casusorganisatie B vinden de medewerkers dat het bedrijf eerder kiest voor risicovolle projecten dan de managers, tevens zijn de managers positiever op het gebied van omvangrijke projecten, de strategische aanval kiest en dat het bedrijf eerder acties initieert waar andere bedrijven op reageren. Rigtering en Weitzel (2013) concluderen dat het intrapreneurship wordt gestimuleerd door een innovatieve werkplek, persoonlijk initiatief en door risico's te nemen. In beide organisaties wordt gewerkt in een kantoortuin. Tijdens de data verzameling is niet naar voren gekomen of dit positief of negatieve invloed heeft op de medewerker.

### **Flexibel organiseren**

Opvallend is dat de managers van casusorganisatie A minder verantwoordelijkheden delegeren dan bij casusorganisatie B. Dat wordt bevestigd doordat het management van casusorganisatie A het bedrijf ook minder in staat acht om te werken met zelfsturende teams, dan casusorganisatie B. De medewerkers van casusorganisatie B geven aan meer verantwoordelijkheden te krijgen en zelf beslissingsbevoegd te zijn, dan de medewerkers van casusorganisatie A.

Organisatie A werkt meer met vaste functieprofielen, dan organisatie B. Organisatie B maakt minder gebruik van flexibele schil dan casusorganisatie A. Het management van casusorganisatie A denkt op veel gebieden hetzelfde als de medewerker, echter op het punt van zelf beslissingen nemen is het management wat positiever dan de medewerker. De medewerker vindt dat hij voor meer kwesties eerst goedkeuring moet vragen dan momenteel het management nodig acht. De medewerkers van casusorganisatie A zijn positiever om met zelfsturende teams te werken dan het management. Het management en de medewerkers van casusorganisatie B denken op hoofdlijnen hetzelfde over het aspect van flexibel organiseren.

## Discussie

De interactie tussen het management en de medewerkers is cruciaal om slagvaardig te innoveren. In dit onderzoek blijkt dat op verschillende gebieden de betekenisgeving van het management afwijkt van de betekenisgeving van de medewerkers en andersom. Geconcludeerd kan worden dat in beide organisaties geen eenduidige betekenisgeving is vanuit zowel een zender als een ontvangersperspectief. De rol van interactie wordt vaak onderschat, managers geven aan bepaalde vrijheden te geven en gaan ervan uit dat de medewerkers dat ook weten, maar ze bespreken het niet gestructureerd en uit de resultaten bij medewerkers blijkt dat zij niet op de hoogte zijn van de ruimte die de managers hun willen geven. Hierdoor wordt de creativiteit niet gestimuleerd en is de totstandkoming van sociale innovatie niet ideaal. Ook blijkt dat de managers niet structureel bespreekbaar maken hoe ze over bepaalde aspecten van sociale innovatie denken. De interactie tussen management en medewerkers moet intensiever worden en bijvoorbeeld in een dialoogvorm waarbij samen waarderend onderzocht wordt hoe men innovatiever kan gaan werken worden, hierbij gaat het niet om de inhoud van het werk, maar juist om de kaders waarbinnen medewerkers 'vrij' kunnen werken en innoveren. Ook dient besproken te worden hoe beide bedrijven meer pilots kunnen organiseren en die tezamen met het management en medewerkers doen evalueren omdat momenteel nog in beperkte mate sprake is van 'lerende' organisaties. Lerende organisaties hebben vaker een dialoogvorm waarin 'waarderend onderzoeken' een vorm is van leren, hierdoor is de kennisdeling en interactie groter en dat draagt bij aan het innovatief vermogen van de organisatie.

Omdat binnen de wetenschap geen eenduidige definitie is van sociale innovatie is het ook lastig te bepalen hoe de totstandkoming gestimuleerd kan worden. In dit onderzoek is gekozen voor de definitie van Volberda et al. (2006); 'Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatievormen (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsrelaties, (slimmer werken) om daarmee het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren'. Covey (1993) omschrijft dat het van belang is om de tijd, ruimte en rust te nemen voor elkaar, om naar elkaar te luisteren, elkaar eerst proberen te begrijpen voordat je zelf begrepen wordt.

Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de respondenten de volgende sub-topics uit de literatuur (hoofdstuk 2) belangrijk vinden; 1.1 Kennisdeling, 1.2 Eerlijk communicatieklimaat, 1.3 Ontwikkelen en activeren van Kennis, 2.1 Inspelen op creativiteit, 2.2 Cross functionele teams, 2.3 Waarderende benadering, 3.1 Hoge interne verandersonnelheid, 3.2 Scheiden van innovatie en efficiëntie en 3.4 Zelforganisatie/eigenaarschap. De respondenten zijn in tegenstelling tot de conclusies uit de literatuur (hoofdstuk 2) niet overtuigd dat de volgende sub-topics bijdragen aan de sociale innovatie (zie tabel 4.6, pag. 41); 1.4 Belonen op basis van teamprestatie (bij organisatie A), 3.3 Werken met flexibele schil medewerkers. Argumenten hiervoor zijn; dat het belonen op basis van teamprestatie zeer lastig te meten is en de teamsamenstelling niet altijd optimaal samengesteld kan worden (niet iedereen kan de beste spelers in het team hebben), als de beloning daarmee zou samenhangen krijg je een oneerlijk speelveld.

Het werken met een flexibele schil is voor de kleinere pieken in werkdruk wel een oplossing, maar mag geen structureel karakter hebben indien het sleutelfuncties betreft van een projectteam, gezien de langere inwerkperiode is dit vaak ook niet rendabel, eigen medewerkers zijn meestal meer betrokken bij het bedrijfsbelang.

Ondanks het feit dat het onderzoek uiterst zorgvuldig is uitgevoerd heeft het onderzoek enkele implicaties. De Man (1993) geeft aan dat bij een vergelijkende case studie gebruik wordt gemaakt van maar enkele waarnemingseenheden en daardoor zijn de uitkomsten niet generaliseerbaar voor andere bedrijven in de bouwsector. Een casestudy is te situatie specifiek, de cultuur, de organisatieleden en de omgeving zijn telkens totaal anders. De casestudy is ook een momentopname. Betekenisgevingen kunnen snel veranderen, echter zal een gehele cultuurverandering enkele jaren duren.

Baarda en Bakker (2013) geven aan dat het een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker zelf een onderzoeksinstrument is. Het voordeel van deze onderzoeksmethode is dat er mogelijkheden zijn voor diepgaande data verzamelmethoden. De populatie voor de casestudy van 9 respondenten is maar een klein deel van de organisatieleden van beide organisaties. Alle andere organisatieleden hebben hun eigen betekenisgeving (Betekenisgeving is individueel en niet generaliseerbaar). Nu kan het zijn dat slechts een beperkte groep heeft deelgenomen aan het onderzoek en de representatieve weerspiegeling van de resultaten niet optimaal is.

Tussen de literatuur studie en het empirisch onderzoek zijn diverse verschillen gevonden. Met name de aspecten 'belonen op basis van teamprestatie' als onderdeel van Dynamisch managen en 'werken met flexibele schil medewerkers' als onderdeel van Flexibel organiseren zijn twee sub-topics die in het empirisch onderzoek niet als positieve aanvulling op het gebied van sociale innovatie worden benoemd door de respondenten. 2 respondenten geven aan niet goed weten hoe je 'eerlijk' de individuen uit een team kunt belonen waardoor de prestaties toenemen. Het betreft een kwalitatief onderzoek, een vervolgonderzoek met meer kwantitatief karakter kan de significatie tussen de variabelen beter benadrukken.

De externe validiteit is beperkt omdat de onderzoeker zelf ook werkzaam is bij een van de casusorganisaties, desondanks is het een goede keuze geweest om het onderzoek te doen bij twee bedrijven van de zelfde holdingmaatschappij. Zodoende is een start gemaakt met het exploreren van onderzoek naar de totstandkoming van sociale innovatie in de Nederlandse bouwsector, die aanleiding kan zijn tot nader vervolgonderzoek om de wetenschap verder te verrijken en heeft het onderzoek aanbevelingen opgeleverd voor de twee casusorganisaties.

## 5.2 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten en conclusies worden de volgende theoretische en praktische aanbevelingen gegeven;

### **Theoretische aanbevelingen:**

- Aangezien er binnen de wetenschap geen eenduidige formulering is van sociale innovatie kan meer onderzoek naar de aspecten die hier een rol bij spelen leiden tot een betere definitie van dit concept (sociale innovatie).
- Het onderzoek heeft zich beperkt tot sociale innovatie binnen de casusorganisaties, in een vervolgonderzoek kunnen externe sociale netwerken en co-creatie meegenomen worden omdat die ook impact kunnen hebben op het innovatiesucces.
- Vastgesteld is dat de resultaten van het onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden naar andere organisaties, om de generaliseerbaarheid te vergroten dient het onderzoek binnen een bredere populatie van de casusorganisatie te worden uitgevoerd en dient het onderzoek herhaald te worden binnen andere organisaties in dezelfde sector en binnen andere sectoren.

## **Praktische aanbevelingen:**

### Casusorganisatie A

- Investeer in kennisdeling en betrek de medewerkers erbij om hun behoefte en interesse hierin mee te nemen.
- Evalueer de huidige beloningssystemen en stel deze waar nodig bij naar teambeloning.
- Stimuleer sociale innovatie door in samenspraak met medewerkers een beleid op te stellen en daarbij in te spelen op de creativiteit van medewerkers en stel daarvoor ook de middelen en tijd beschikbaar.
- Introduceer innovatieve pilots waar medewerkers bij betrokken worden en evalueer deze goed.
- Hou rekening met de werkdruk van medewerkers en geef ze ruimte en middelen om te innoveren en experimenteren. Vervolgens deze pilots te evalueren.
- Geef trainingen op het gebied van communicatie, vergadertechnieken etc. zoals casusorganisatie B recent heeft uitgevoerd en momenteel door zowel het management als de medewerkers als positief worden ervaren.

### Casusorganisatie B

- Zorg ervoor dat de kennis welke binnen projectteams wordt gedeeld ook geborgd wordt in de organisatie.
- Evalueer de huidige beloningssystemen en stel deze waar nodig bij naar teambeloning.
- Stimuleer sociale innovatie door in samenspraak met de medewerkers een beleid op te stellen en daarbij in te spelen op de creativiteit van medewerkers en stel daarvoor ook de middelen en tijd beschikbaar. Overweeg hierbij gebruik te maken van een flexibele schil medewerkers die de werkdruk van medewerkers kunnen verlagen om tijd te krijgen voor sociale innovatie.
- Hou rekening met de werkdruk van medewerkers en geef ze ruimte en middelen om te innoveren en experimenteren. Vervolgens deze pilots te evalueren.
- Werk aan pilots (o.a. innovatie teams, tijd vrijmaken voor innovatie, brainstormsessies omtrent procesinnovatie etc.) van innovatie en evalueer goed.

Net zoals andere onderzoekers (o.a. Homan, 2006; Strikwerda 2005), roep ik op tot nader onderzoek vanuit het 'ontvangersperspectief' bij een geplande verandering. De literatuur is zeer beperkt hierover, terwijl 70% van de verandertrajecten niet het beoogde resultaat behalen (Boonstra, 2000) en het wel de 'mensen' zijn (binnenkant van geplande verandering) die het succes van een verandering bepalen (o.a. door betekenisgeving).

# Bronnenlijst

Adams, R., Bessant J. en Phelps R. (2006). Innovation Management Measurement: A review. *International Journal of Management.Reviews*, 8 (1), p21-47.

Assen, M. van. (2013). *Operational Excellence - Van industrie tot dienstverlening*. (1e druk). Amsterdam: Boom Uitgevers.

Baarda , D.B. en Bakker, E. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: WoltersNoordhoff.

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. (4e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. en Meer-Middelburg, A.G.E. (2007). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen: WoltersNoordhoff.

Ballé, M. (2005). *Lean Attitude*. IEE Manufacturing Engineer, april/mei 2005

Bartunek, J.M. (2006). On the receiving End, Sencemaking, Emotion, and Assesments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No 2, pp. 182-206.

Blot de Chauvigny, P. de. (2004). *Vernieuwing van organisaties in een chaotische omgeving door vernieuwing van de mens : De organisatievisie van Ignatius van Loyola : een case studie*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Bosma, N., Wennekers, S. & Amores J.E. (2012). 'Global entrepreneurship monitor 2011 extended report: Entrepreneurs and entrepreneurial employees across the globe'. *Tijdschrift Global Entrepreneurship Monitor*. 1-239.

Bruijn de, P.J.M. en Maas, M. (2015). *Innovatie in de bouw*. Delft: TNO

Buizer, M. (2009). *Bouwen aan kennis, Kennisontwikkeling in de bouwsector vanuit gemeentelijk perspectief*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Caluwe, L. de en Vermaak, H. (1999). *Leren veranderen - Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Covey , S.R. (1993). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management. Review*, (14), 5, 532-550.

Gaspersz, J.B.R., Dingema, M., & Veld, J. in 't. (2005). *Creativiteit, marketing management modellen*. Deventer: Kluwer.

Gibcus, P., Braaksma, R., Prince, Y., Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K. (2013). *Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt. Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012*. Zoetermeer: Panteia/EIM en NSCOPE – Research for Innovation.



- Homan, T. (2006). *Wolkenridders, Over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. (2012). De organisatie als babbelbox: een kritische visie op verandermanagement' in Jonker, J. & Witte de, M., Jonker, J. & Vink, J., *Essenties van verandermanagement: laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Deventer: Kluwer, 199-217.
- Huizingh, E. (2015). *Innovatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V..
- Jansen, F.J. en Vlist van der, A.J. (2011). *De winst van innoveren, Innovatie en prestatie van bouwbedrijven*. Amsterdam: EIB.
- Jong, J. de en Kerste, R. de. (2002). *De kracht van het idee: betere resultaten door innovatief gedrag van medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.
- Kotter, J.P. en Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. Vol. 57, pp:106-114.
- Laermans, R. (1999). *Communicatie zonder mensen: Een systeemtheoretische inleiding in de sociologie*. Amsterdam: Boom.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A. & Burgartz, Th. (2016). *Managing in a VUCA World*. London: Springer.
- Man de, H. (2009). *Methodologische keuzen in bedrijfswetenschappelijk onderzoek: een palet voor de onderzoeker*. Heerlen: Open Universiteit
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- Noordhuis, M. (2015). *De waarde van ketensamenwerking*. Ridderkerk: Uitgever Holland.
- Oeij, P., Dorenbosch, J., Klein Hesselink J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie - Integrale organisatievernieuwing*. Amsterdam: Boom-Lemma.
- Ottenhof, D. (2012). *Innovatiesucces niet goed gemeten*. Geraadpleegd op 01-10-2017, van <https://www.mt.nl/management/innovatiesucces-niet-goed-gemeten/58281>
- Pirasteh, R.M. (2006): *Continuous improvement trio. The top elements of TOC, LEAN and six sigma make beautiful music together*. APIC magazine, mei 2006.
- Porter, M. (2012). *Porter over concurrentie*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Pot, F., Kraan, K & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 44-62.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspirantie*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Pot, F.D. (2012). Sociale innovatie: historie in toekomstperspectief. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* (28) 1.
- Quinn, R.E en Cameron, K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983), 'A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis'. *Management Science* Vol 29, issue 3 pp 363-377.

- Reine van, P.R. en Dankbaar B. (2009). 'Mythe en realiteit van het creëren van innovatieculturen'. *Management en Organisatie*. Vol 3 mei/juni 2009.
- Rietzschel, E. F., & Janssen, O. (2008). 'Een overzicht van het sociaal en organisatiepsychologie onderzoek in Nederland naar creativiteit en innovatie'. *Gedrag en Organisatie*. 21, 74 - 81.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5e druk). London: Simon & Schuster.
- Rossem, van, R., Vandeveld, K. & De Grande, H. (2009). Kennis in Wording. Het Vlaamse onderzoeks- en innovatiepotentieel. Gent: HR<sup>2</sup>
- Schilling, M.A. (2008). *Strategic management of Technological Innovation*. McGraw-Hill.
- Stacey, R. (2001). 'What can it mean to say that the individual is social through and through?' *Group Analysis*. (34), 457-471.
- Strikwerda, J. (2005). 'De marganalisering van change management'. *Holland management review*, 22 (101), 17-31.
- Todnem, R. (2005) 'Organisational Change Management: A Critical Review'. *Journal of Change Management*. 5, 4, pp.369 – 380.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York: Basic Books.
- Verschuren, P. en Doorewaard H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Volberda, H.W., Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P. & Heij, C.V. (2011). 'Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren'. *Tijdschrift voor HRM*.1.: 85 -110.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J. & Jansen, J.J.P. (2006), *Slim Managen & Innovatief Organiseren*. Eiffel ism Het Financieele Dagblad, AWWN, De Unie & RSM Erasmus University.
- Wassenaer, A. van (2017). 'Bouwdrama's voorkom je niet met een goed contract'. *NRC.nl*, <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/06/20/bouwdramas-voorkom-je-niet-met-een-goed-contract-11190916-a1563845> (20-08-2017)
- Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse, uitgangspunten en procedures*. Bussem: Coutinho
- Witte, M. de. & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen - Bewegen naar de kern*. Deventer: Kluwer.
- Woensel, P. van (2008). *De toe-eigening van organisatieveranderingen vanuit het perspectief van de social identity theorie*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: *Design and methods* (3e editie). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yperen, M. van, Roorda, C. & Buchel, S. (2017). *Ondernemen voor transitie*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Topiclijst

In onderstaande tabel is zijn de belangrijkste topics (begrippen/kernwoorden) van het onderzoek nader toegelicht.

Tabel: Topiclijst (Eigen bewerking)

Nederlandse Bouwsector	De bouwsector houdt zich bezig met het ontwikkelen, realiseren en onderhouden van bouwwerken. Het gaat daarbij om een grote diversiteit aan objecten, zoals bijvoorbeeld woningbouw en utiliteitsbouw.
Innovatie	Innovatie is het vernieuwen van producten, diensten en de bedrijfsprocessen.
Innovatiesucces	De mate waarin de inspanningen van innovatie succesvol bijdragen aan de doelen van de organisatie. Omdat innovatiesucces niet goed te meten is en veel bedrijven er geen KPI's voor hanteren (Ottenhof, 2012) wordt in dit onderzoek de betekenisgeving van zowel de zender als de ontvanger gelijkwaardig meegenomen om in hoofdlijnen aan te geven in hoeverre spraken is van een collectieve betekenisgeving over het innovatiesucces van de organisatie.
Management innovatie	Top-down doorvoeren van innovatiebeleid, dat is afgeleid van het strategisch kader van de organisatie
Medewerkers innovatie	De mate van creativiteit en bevologenheid van medewerkers zelf om een bijdrage te leveren aan de innovatiekracht van de organisatie.
Ontvangersperspectief	Bij een verandering of gesprek is dit de persoon die een bepaalde boodschap ontvangt.
Organisatorische innovatie	De innovatie die plaats vindt in een organisatie
Propositie	Baarda en de Goede (2006) definiëren een propositie als de beweringen over een deel van de werkelijkheid logisch samenhangen, niet tegenstrijdig zijn, zo zijn geformuleerd dat minstens 1 empirisch toetsbare hypothese is af te leiden en er een mechanisme is dat het waarom van de bewering in de hypothese verklaart.
Sociale innovatie	Sociale innovatie is vernieuwing van de wijze waarop gewerkt wordt in organisaties en door individuen, en wel zo dat zowel de arbeidsproductiviteit als kwaliteit van leven daarbij gebaat zijn.
Technische innovatie	Technische innovatie is gericht op productontwikkeling. Het gaat daarbij om technologische kennis (R&D en ICT), onderzoek, ontwikkeling en kenniscreatie.
Verandertransitie	Witte en Jonker (2013) definiëren een transitie als een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijzen van maatschappelijke systemen.
Zender perspectief	Bij een verandering of gesprek is dit de persoon/organisatie die een bepaalde boodschap wil overbrengen.

## Bijlage 2 Vragenlijst 'Sociale innovatie'

De vragenlijst is gebaseerd op vragen en stellingen uit het onderzoek naar 'Innovatie- en concurrentiemonitor topsectoren 2012' (Gibcus et al. 2013), aangevuld met eigen toevoegen n.a.v. het literatuuronderzoek H.2.

Vraag 6 t/m 32 dienen te worden beoordeeld met een score minimaal 1 en maximaal 7. 1 punt voor 'volledig mee oneens' (score 1) tot 7 punten voor 'volledig mee eens' (score 7).

Kernbegrip Topic	Subtopics	Vraagstelling	Antwoorden
Algemeen	Personalia	1) Geboortedatum?	
		2) Arbeidsduur bij bedrijf?	
		3) Aantal uren werkzaam per week?	
		4) Opleidingsniveau?	
		5) Functie?	
			Antwoorden 1 t/m 7 invullen
Sociale innovatie	Slimmer werken	6) Zijn de medewerkers zeer bekwaam?	
		7) Worden medewerkers worden beschouwd als de beste in de sector?	
		8) Zijn medewerkers creatief en slim?	
		9) Zijn medewerkers experts in hun specifieke banen en functies?	
		10) Ontwikkelen medewerkers nieuwe ideeën en kennis?	
		11) Hoe is het vertrouwen tussen medewerkers?	
		12) Is er sprake van kennisactivatie tussen medewerkers?	
		13) Weten medewerkers hoe kennisbewustzijn ze zijn?	
		14) Worden in het bedrijf de specialisten altijd benaderd voor complexe uitdagingen?	
	Dynamisch managen	15) Staat het bedrijf bekend om de risicovolle (met lage marges) projecten die worden uitgevoerd?	
		16) Start het bedrijf omvangrijke (met veel impact) projecten om doelstellingen te behalen?	
		17) Kiest het bedrijf in onzekere situaties veelal voor de aanval om nieuwe kansen te benutten?	
		18) Initieert het bedrijf meestal acties waarop concurrenten reageren?	

		19) Is het bedrijf vaak de eerste die nieuwe producten of diensten, administratieve en operationele technieken introduceert?	
		20) Hanteert het bedrijf in de omgang met concurrenten een agressieve marktbenadering?	
		21) Worden in het bedrijf de medewerkers goed gestimuleerd/gemotiveerd en betrokken bij het opstellen van doelen?	
	Flexibel organiseren	22) Kunnen in het bedrijf weinig acties ondernomen worden totdat een leidinggevende een beslissing goedkeurt?	
		23). Wordt in het bedrijf iemand die zelf beslissingen neemt snel ontmoedigd?	
		24) Dient in het bedrijf zelfs voor kleine kwesties een hoger geplaatst persoon uiteindelijk goedkeuring te geven.	
		25) Dienen medewerkers in het bedrijf voorafgaande aan alles eerst hun leidinggevende om goedkeuring te vragen?	
		26) Vergen in het bedrijf de meeste beslissingen die medewerkers maken goedkeuring van hun leidinggevende?	
		27) Zijn in het bedrijf voor elke situatie procedures aanwezig hoe met de situatie om te gaan?	
		28) Nemen in het bedrijf regels en procedures een centrale plaats in?	
		29) Zijn de prestaties in het bedrijf van iedere medewerker en manager schriftelijk vastgelegd?	
		30) Zijn in het bedrijf voor elke positie geschreven functiebeschrijvingen?	
		31) Is het bedrijf ingericht om te werken met zelfsturende teams?	
		32) Maakt het bedrijf veel gebruik van flexibele arbeidskrachten?	

33) Laatste vraag: Nu zijn alle onderwerpen van het onderzoek aan de orde geweest. Heeft u ter afsluiting nog een bepaald onderdeel, toevoeging of slotwoord dat ik nog zou kunnen meenemen in het onderzoek?

Antwoord vraag 33: .....

## Bijlage 3    Uitnodiging semigestructureerd interview

Beste collega,

Momenteel ben ik bezig met de thesis van de Master of Science in Management opleiding van de Open Universiteit Heerlen. Het onderzoek betreft een casestudy naar de totstandkoming van sociale innovatie binnen organisaties in de Nederlandse bouwsector.

Naast een literatuuronderzoek, dient empirisch onderzoek te worden verricht. De directie van Hercuton en Janssen de Jong Bouw heeft toestemming gegeven het onderzoek binnen het bedrijf te verrichten. Ik wil u bij deze uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek, in de vorm van een interview van +/- 1 uur. In totaal worden 8 mensen binnen Hercuton en Janssen de Jong Bouw geïnterviewd en zal nadat alle interviews zijn verricht één groepsdiscussie plaatsvinden van +/- 1 uur met een deel van de populatie om de resultaten (geanonimiseerd) te bespreken.

Voorts wil ik u vragen of u er bezwaar tegen heeft, dat het gesprek wordt opgenomen. De bandopnamen en transcripten zal ik gebruiken voor een analyse om het gesprek te kunnen naluisteren en zullen na gebruik worden gewist. Uiteraard zal ik vertrouwelijk om gaan met de geluidsopnamen en transcripten. In het onderzoek worden geen namen gebruikt. Alvorens de tekst van het interview voor analyse wordt gebruikt, krijgt u het ter controle en accordering opgestuurd.

Het interview gaat over uw eigen betekenisgeving, ervaringen en mening omtrent de een transitieverandering in de bouwsector waarbij sociale innovatie steeds belangrijker wordt als hefboomfactor voor technische innovatie.

Ter voorbereiding van het interview zou ik u willen vragen om bijgevoegde vragenlijst omtrent 'Sociale innovatie' in te vullen (5/10 minuten) en mij op te sturen.

Bedankt voor uw medewerking aan het onderzoek,

Met vriendelijke groet,  
Sjuul Stappers  
s.stappers@bouw.jajo.com

## Bijlage 4    Gesprekspunten interview

Deze richtinggevende vragenlijst wordt tijdens de semigestructureerde interviews gebruikt als hulpmiddel. De vragenlijst is opgesteld op basis van resultaten uit het literatuuronderzoek H.2.

Inleiding van interview:

- ☐ Ik dank u voor de deelname aan het onderzoek.
- ☐ Conform de via de mail verstuurde uitnodiging betreft het een interview t.b.v. het afstudeeronderzoek naar de totstandkoming van sociale innovatie binnen organisaties in de Nederlandse bouwsector.
- ☐ Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen.
- ☐ Informatie die tijdens het interview naar voren komt wordt anoniem en vertrouwelijk behandeld en verwerkt in de scriptie.
- ☐ Na het interview krijgt u de tekstuele versie ter controle toe gestuurd, alvorens de informatie voor het onderzoek wordt gebruikt.
- ☐ Zoals aangeven wordt het interview opgenomen, hierdoor kan ik mij tijdens het interview concentreren op de vragen en tijdens de uitwerking rustig naluisteren. Na afronding van het gehele onderzoek worden de bandopnamen gewist.
- ☐ Het onderzoek bestaat uit de volgende vier onderdelen: algemeen, slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren.

Kernbegrip Topic	Subtopics	Mogelijke vraagstelling tijdens interview
Algemeen	Personalia	1) Geboortedatum? 2) Arbeidsduur bij bedrijf? 3) Aantal uren werkzaam per week? 4) Opleidingsniveau? 5) Functie? 6) Korte beschrijving geven van innovatieontwikkeling; persoonlijk, op bedrijfsniveau en op sectorniveau.
Sociale innovatie	Slimmer werken	- Kennisdeling - Eerlijk communicatieklimaat - Ontwikkelen en activeren van kennis - Belonen op basis van teamprestatie
	Dynamisch managen	- Inspelen op creativiteit - Cross functionele teams - Waarderende benadering
	Flexibel organiseren	- Hoge interne verandersonnelheid - Scheiden van innovatie en efficiëntie - Werken met flexibele schil medewerkers - Zelforganisatie/eigenaarschap (veel verantwoordelijkheden delegeren)

Laatste vraag: Nu zijn alle onderwerpen van het onderzoek aan de orde geweest, heeft u ter afsluiting nog een bepaald onderdeel of toevoeging of slotwoord dat ik nog zou kunnen meenemen in het onderzoek?

## Bijlage 5 Resultaten

Bijlage 5.1 Vragenlijst 'Sociale innovatie' (door alle geïnterviewden is ingevuld).

Bijlage 5.2 Geanonimiseerde transcripten van de geïnterviewden;

- 1 x Raad van Bestuur
- 2 x Managementteam lid casusorganisatie A
- 2 x Managementteam lid casusorganisatie B
- 2 x Medewerker casusorganisatie A
- 2 x Medewerker casusorganisatie B

Bijlage 5.3 Geanonimiseerde transcripten van groepsdialoogsessies

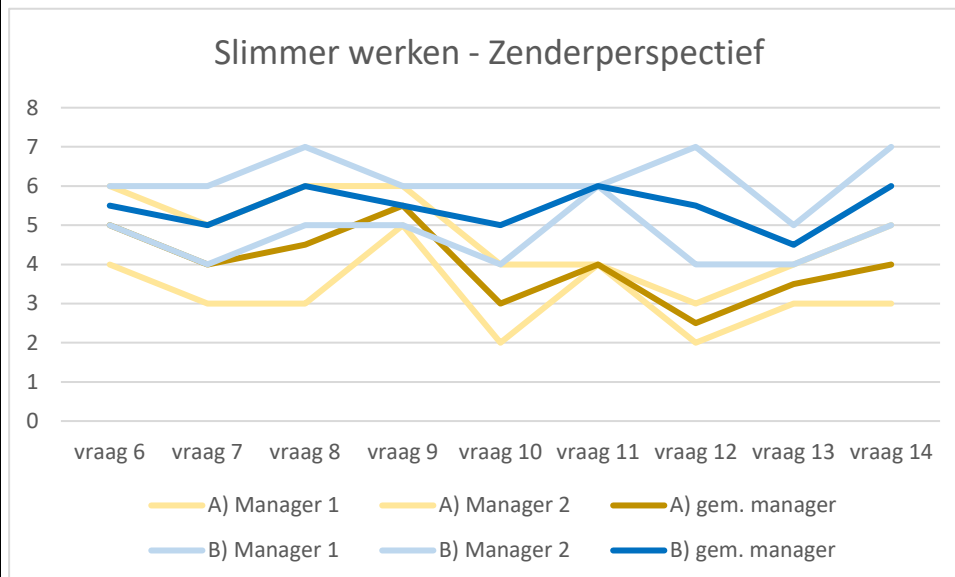
- 1 x de uitwerking van de groepsdialoog met casusorganisatie A
- 1 x de uitwerking van de groepsdialoog met casusorganisatie B



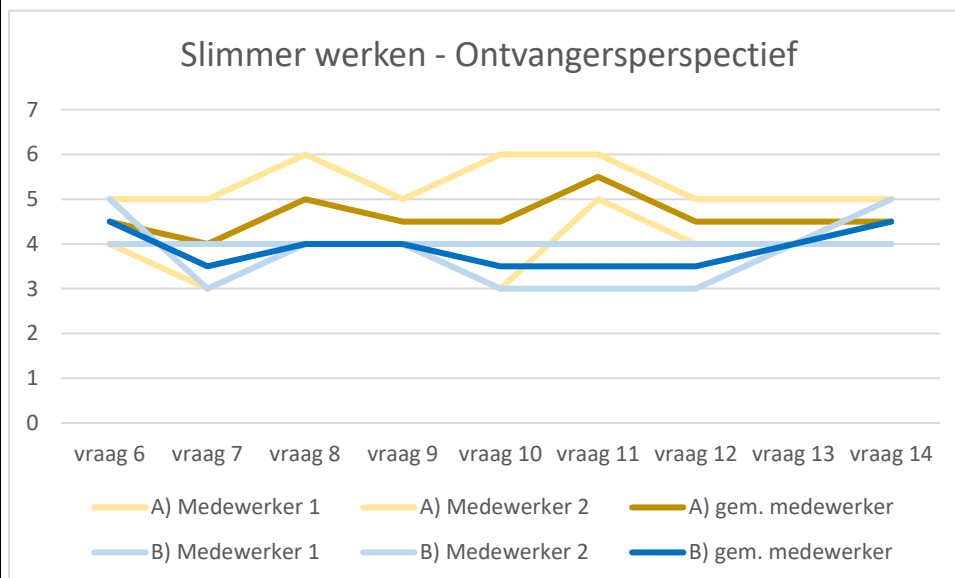
## 5.1 Vragenlijst 'Sociale innovatie' (door alle geïnterviewden is ingevuld).

Casusorganisatie: Bedrijf A / Bedrijf B  
Functiegroep: Medewerker en Management

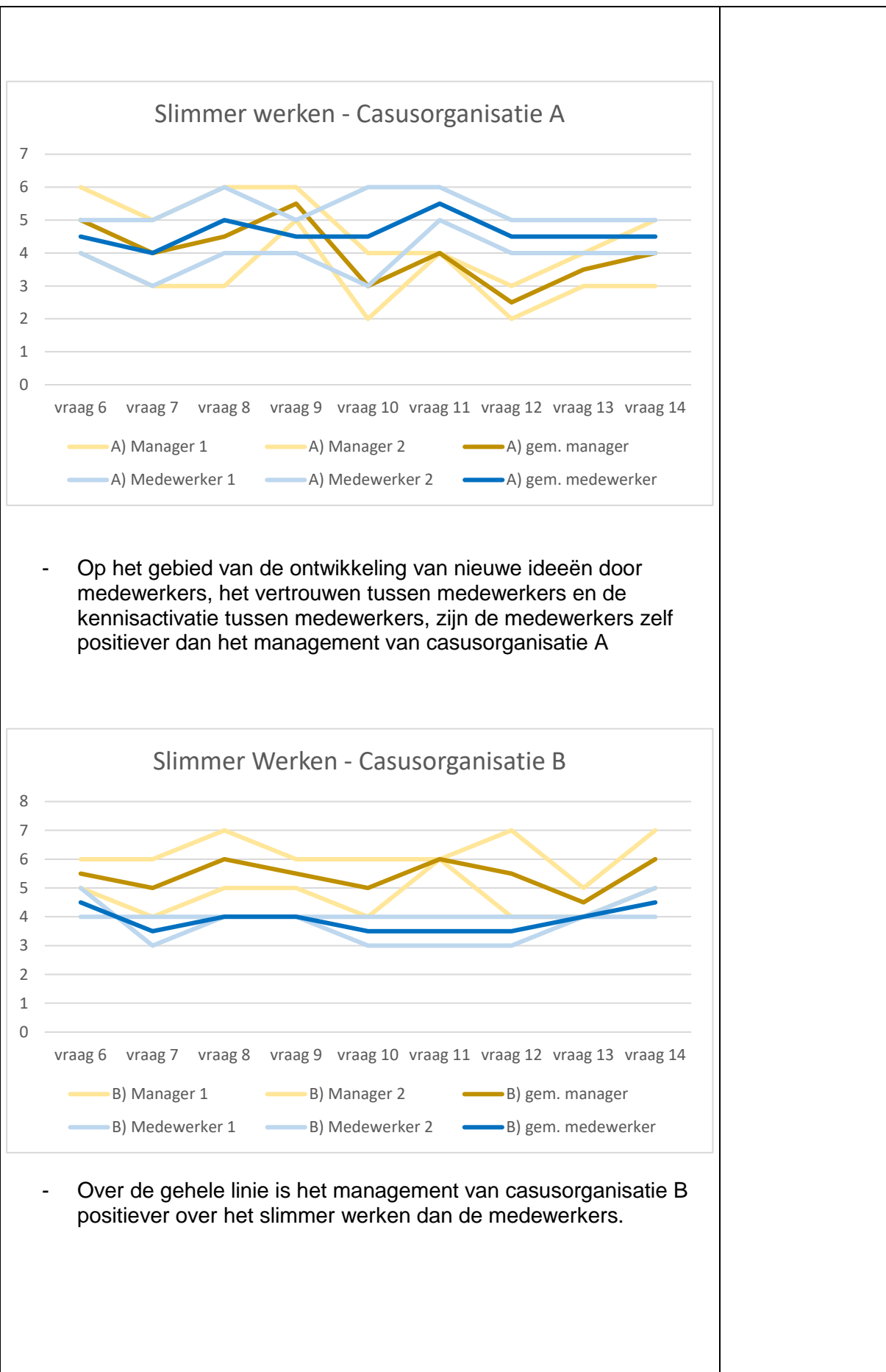
### Onderdeel 1: Sociale innovatie 'Slimmer werken'



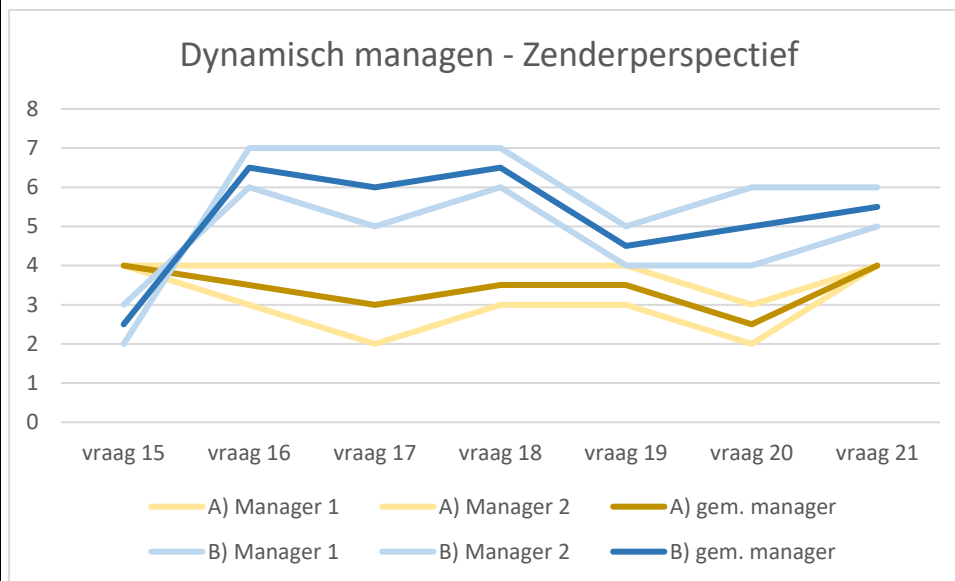
- Het management van casusorganisatie B is positiever over slimmer werken dan het management van casusorganisatie A



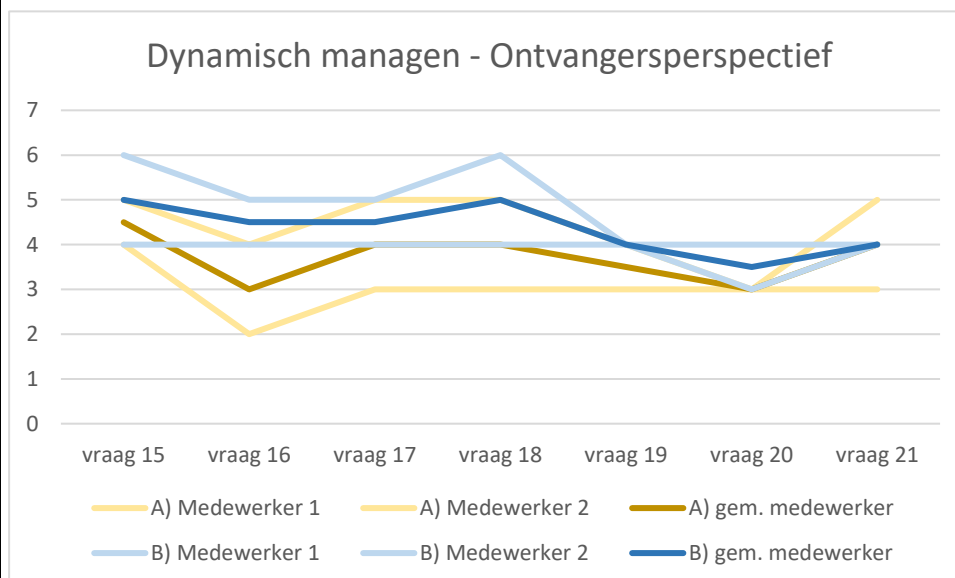
- De medewerkers van casusorganisatie A zijn positiever over slimmer werken dan de medewerkers van casusorganisatie B.



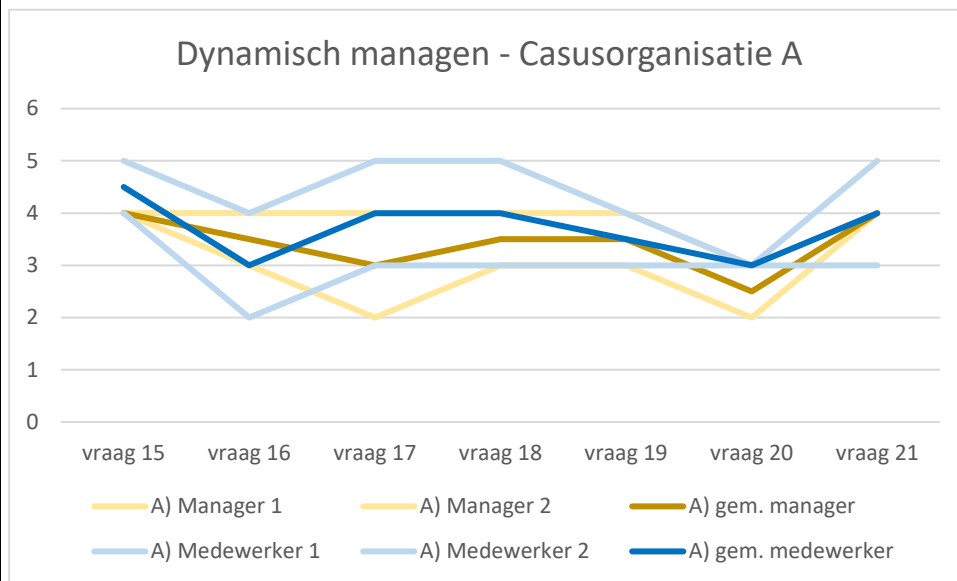
## Onderdeel 2: Sociale innovatie 'Dynamisch managen'



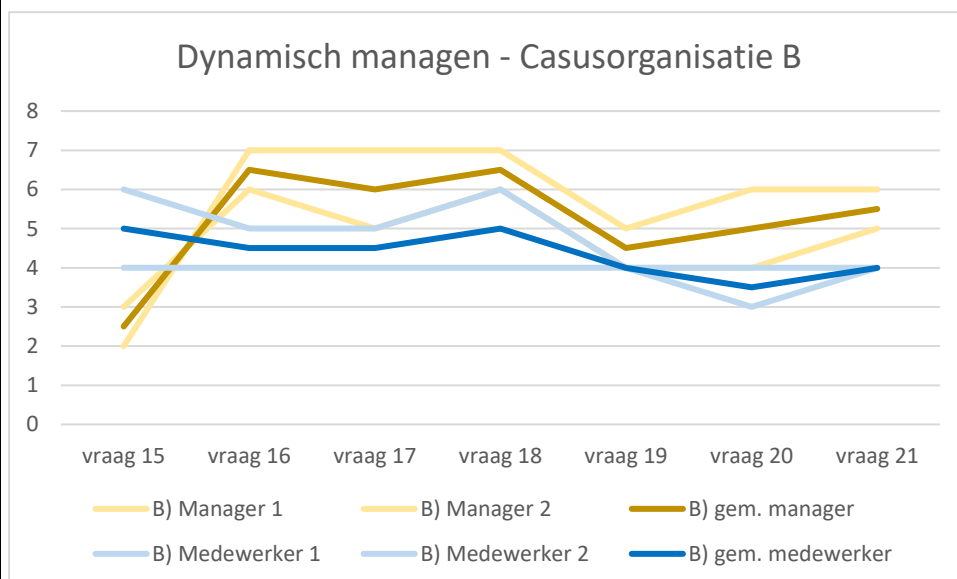
- Verschillen tussen casusorganisatie A en B zijn groot op het gebied van dynamisch managen. De managers van casusorganisatie B zijn een stuk verder dan de managers van casusorganisatie A.



- Bij de medewerkers scoort casusorganisatie B iets beter dan casusorganisatie A, de verschillen zijn een stuk kleiner dan tussen de managers van beiden organisaties.

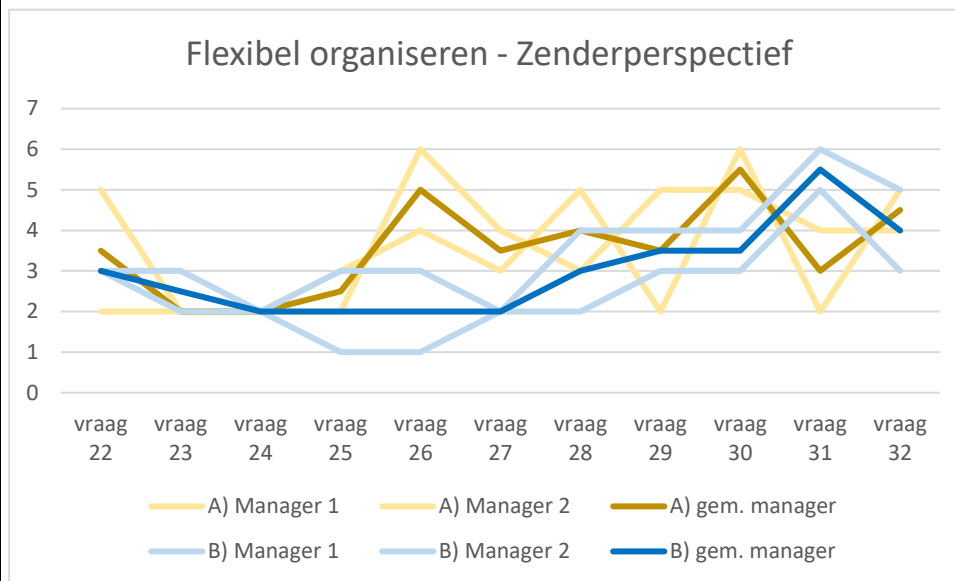


- Binnen casusorganisatie A zijn maar kleine verschillen zichtbaar tussen het management en de medewerker.

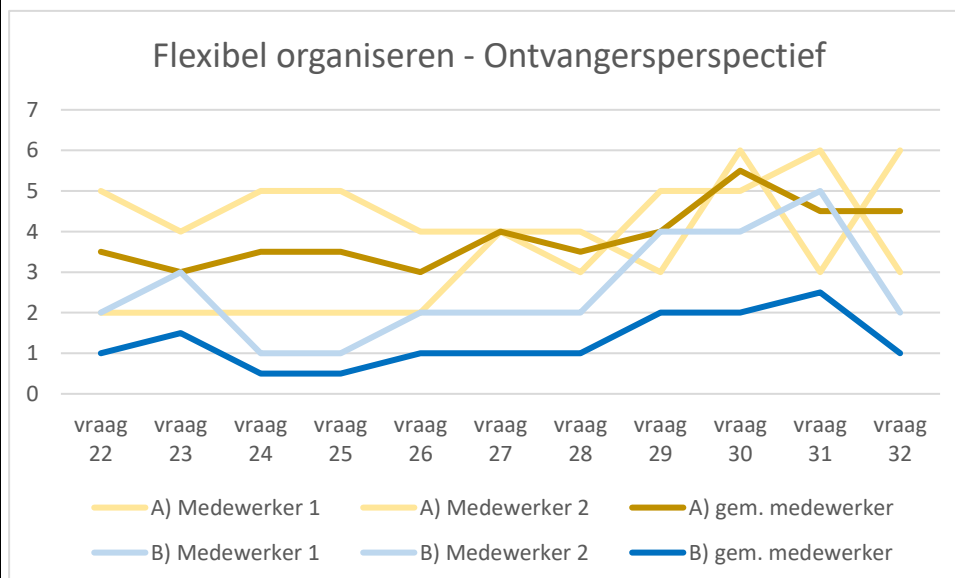


- Bij casus organisatie B vinden de medewerkers dat het bedrijf eerder kiest voor risicovolle projecten dan de managers, tevens zijn de managers positiever op het gebied van omvangrijke projecten, de strategische aanval kiest en dat het bedrijf eerder acties initieert waar andere bedrijven op reageren.

### Onderdeel 3: Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'

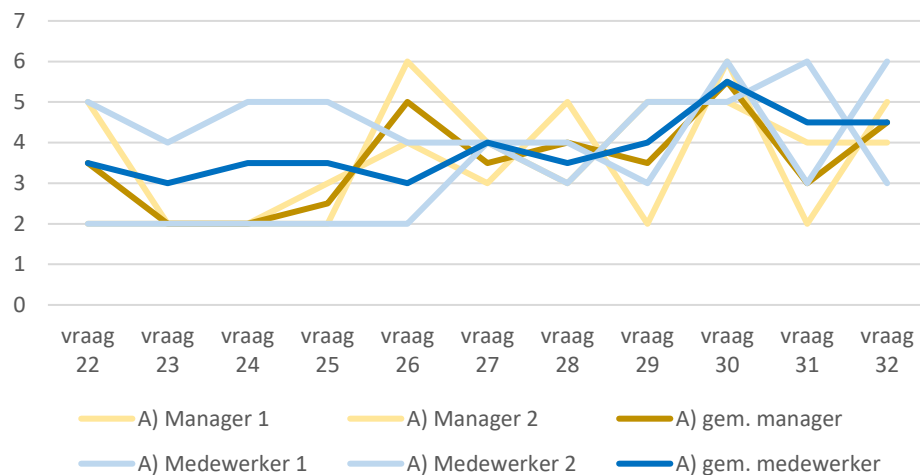


- Opvallend is dat de managers van casusorganisatie A minder verantwoordelijkheden delegeren dan bij casusorganisatie B. Dat wordt bevestigd doordat het management van casusorganisatie A het bedrijf ook minder in staat acht om te werken met zelfsturende teams, dan casusorganisatie B.



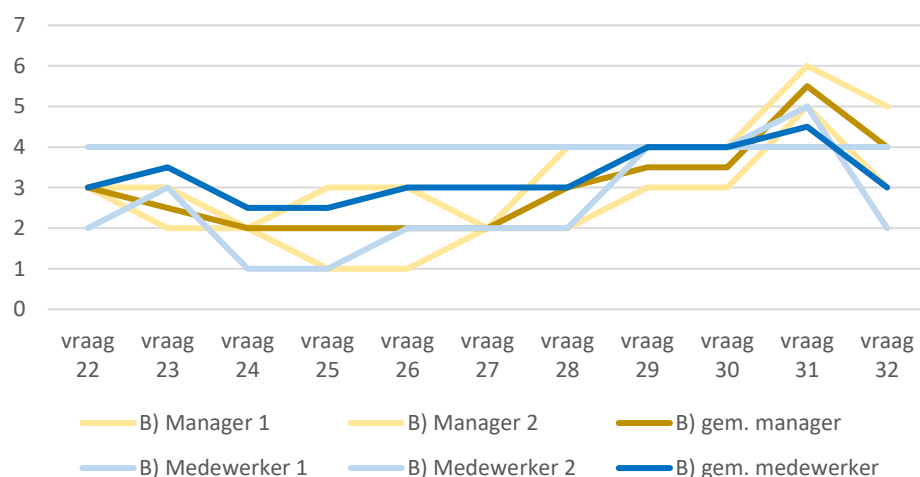
- De medewerkers van casusorganisatie B geven aan meer verantwoordelijkheden te krijgen en zelf beslissingsbevoegd te zijn, dan de medewerkers van casusorganisatie A. Organisatie A werkt meer met vaste functieprofielen, dan organisatie B. Organisatie B maakt minder gebruik van flexibele schil dan casusorganisatie A.

### Flexibel organiseren - Casusorganisatie A



- Het management van casusorganisatie A denkt op veel gebieden het zelfde als de medewerker, echt op het punt van zelf beslissingen nemen is het management wat positiever dan de medewerker. De medewerker vindt dat hij voor meer kwesties eerst goedkeuring moet vragen dan momenteel het management nodig acht.
- De medewerkers van casusorganisatie A zijn positiever om met zelfsturende teams te werken dan het management.

### Flexibel organiseren - Casusorganisatie B



- Het management en de medewerkers van casusorganisatie B denken op hoofdlijnen het zelfde over het aspect van flexibel organiseren.

## 5.2 Transcripten van geïnterviewden

Vooroverleg Raad van Bestuur

Enkele highlights:

- Vanuit de holding krijgt een dochteronderneming geen specifieke 'innovatie' doelstellingen opgedragen.
- De filosofie is dat we dat ook zo willen houden omdat de dochterbedrijven zelf de beste marktkennis hebben.
- De dochteronderneming moet zelf het stukje innovatie ontwikkelen.
- Als daar budget voor nodig is dan is de holding daartoe wel bereid.
- Specifiek over sociale innovatie worden de directeuren niet aangestuurd.
- Wel wordt vanuit de Raad van bestuur gekeken hoe een directeur zijn managementteam bemenst en welke cultuur en structuur de organisatie krijgt.
- Vanuit de Raad van Bestuur kijken we heel kritisch naar de samenstelling van de management teams.
- Als de samenstelling van het management goed zit komt de innovatie ook wel.
- Hiervoor is het belangrijk dat je mensen binnenhaalt die pro actief zijn en vernieuwend, dan gaat de motor draaien.
- De 1ste stap is een heel jonge dynamische manager als directeur benoemen. Want als de directeur innovatie niet ziet zitten dan kan ik vanuit de Raad van Bestuur geen verbetering realiseren.
- Leeftijd heeft een grote invloed op sociale innovatie. Je hebt ook oudere mensen die open staan voor sociale innovatie, maar dat is eerder uitzondering dan regel. Jonge mensen staan in het algemeen meer open voor nieuwe ontwikkelingen, zijn flexibeler en niet vastgeroest. Het is ook gezond dat mensen die hier komen werken niet denken 'ik zit hier nog 20 jaar'. Dat is ook heel gezond.
- Als voorbeeld van sociale innovatie ken ik een bedrijf dat heel vernieuwend is, ze werken met zelfsturende teams. Het bedrijf is redelijk compact ca. 20 miljoen. Daarom is het de vraag "kan ik deze structuur behouden?" of moet ik dan meer differentiëren en afdelingen creëren als het bedrijf gaat groeien en 2 x zo groot zou worden. Daarom denk ik dat de omvang van dit bedrijf prima is en niet het dubbele zou moeten worden. Ik zou er in dat geval 2 organisaties van maken. Met jonge managers die leiding geven. Door de omvang neemt anders de flexibiliteit af. Iedereen kent iedereen op dit moment.
- Als een bedrijf te groot wordt is het lastiger om sociaal innovatief te zijn.
- Bij een grote organisatie krijg je meer mensen, mensen krijgen meer behoefte aan structuur. Dat kost extra managementenergie om dat allemaal in de lucht te houden.
- We maken producten en we hebben diensten. We zijn erg product gedreven, we denken vanuit het product, vanuit de techniek, nauwelijks vanuit diensten. Als je vanuit diensten gaat denken krijg je meer vraagstukken die te maken hebben met sociale innovatie. Bij diensten heb je veel meer met mensen te maken.
- Als het om mensen gaat heb je te maken met andere eigenschappen van medewerkers. Die verschuiving van producten van diensten zou ik doelbewust willen aanmoedigen. Diensten hebben een hele positieve invloed op je productenlijn. Dit is impliciet wel onderdeel van de strategie maar nog niet operationeel bij de meeste dochterbedrijven.

d.d. 25-08-2017

## Interview transcript

Casusorganisatie: ~~Bedrijf A~~ / ~~Bedrijf B~~  
 Functiegroep: ~~Medewerker~~ / Management  
 Interview datum: vrijdag 25-08-2017; tussen 9.30 en 10.30 uur  
 Interview duur: 30 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigen omschrijving sociale innovatie; ik denk daarbij gelijk aan gedrag, gedrag patronen, factor mens en dat tezamen werkend maken in een organisatie, dus daar komt vanalles bij kijken van leidinggeven, commitment, begrip, omgaan met technologische ontwikkeling, houding van mensen t.o.v. nieuwe dingen, weerstand tegen verandering, maar ook nieuwe organisatiestructuren en flexibele organisatiestructuren. Van buiten naar binnen kijken. Vernieuwingen aanbrengen.</li> <li>- We zijn als bedrijf maar 1 speler in de markt. Je opdrachtgever, onderaannemer, leveranciers, ketenpartners en ander stakeholders vragen goede afstemming om sociaal innovatief te kunnen zijn in deze traditionele branche. Het hangt van regels aan elkaar en dat is ongezond, want dat houdt innovatie tegen.</li> <li>- Ik zou het liefste hebben dat je per regio grote vaste ketensamenwerking krijgt. Die zo op elkaar zijn ingespeeld dat je snel en flexibel kunt schakelen.</li> <li>- Dat stuk moet nog helemaal ontwikkeld worden.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De kennisdeling binnen het bedrijf is onvoldoende</li> <li>- Er is niet van nature een sfeer en cultuur binnen het bedrijf om elkaar op te zoeken. Als er een probleem is, lukt dat wel.</li> <li>- B.v. "Dat is een interessant artikel" of er is een evaluatie geweest, om die informatie aan een andere collega door te geven en te borgen in het bedrijf gebeurt onvoldoende. Die houding van verbetering is van nature niet aanwezig. Laat ik zeggen heel weinig. Daar kun je sprongen vooruit maken, dat is nu echt onvoldoende.</li> <li>- Het is een informele organisatie, relatief klein. Het zit allemaal in een gebouw, behalve de uitvoering. Men weet elkaar te vinden.</li> <li>- Vanuit het nieuwe managementteam is het wat opengebroken o.a. door de interne memo's en de interne communicatie. Maar er is nog een wereld te winnen m.b.t. de externe communicatie. Daar zijn we nog maar amper mee begonnen.</li> <li>- Er is nog geen open relatie waarin iedereen alles in vertrouwen kan zeggen. Er zijn drempels, er is behoorlijke terughoudendheid al zijn we die stapje voor stapje aan het afbreken zijn, dankzij het nieuwe management team. Maar dat gaat niet vanzelf, je moet elkaar er voortdurend aan herinneren. En elkaar eraan op aanspreken</li> <li>- Er zijn te weinig mensen die pro actief bezig zijn met het ontwikkelen van kennis, ze zijn er wel, maar dat zijn er veel te weinig. Dit heeft o.a. te maken dat we afgelopen jaren te weinig jonge mensen hebben binnengehaald.</li> <li>- De houding om actief kennis te ontwikkelen is in het algemeen onvoldoende.</li> <li>- Individueel belonen dient door de leidinggevende te gebeuren. Daar reken ik op. De ruimte is er wel om ook teambeloning toe te passen. B.v. in de vorm van een diner, in de vorm van een schouderklop, extra verantwoordelijkheden geven. Die ruimte is er wel maar het wordt relatief weinig toegepast.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er gebeurt op het gebied van People management nog te weinig.</li> <li>- Het is onduidelijk of de beloning op individueel niveau en op teamprestatie in balans is.</li> <li>- Ik weet niet of er specifiek teambeloningen zijn, buiten het diner bij het opleveren het werk.</li> <li>- Als management hebben we wel dat er ieder kwartaal een medewerker speciaal een schouderklopje krijgt voor zijn inzet/prestatie.</li> <li>- Als ik praat over slimmer werken zou ik naar de toekomst toe dit verder willen ontwikkelen, kijkend naar de commerciële afdeling zie ik dat de relatie met projectontwikkeling is verbeterd. Er wordt vrij efficiënt gewerkt. In het algemeen zijn we te weinig een lerende organisatie. We doen te weinig metingen en evaluaties uitvoeren.</li> <li>- Er zijn nog geen concrete plannen om dit te verbeteren. We hebben wel als doelstelling voor 2020 om het hele operational excellence ingebed te krijgen. Maar dat is nu nog papier en dat worden uitgedragen.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is de vraag wat je definieert onder dynamisch management?</li> <li>- De organisatie kan fors verbeteren op het punt "Dynamisch managen"</li> <li>- Ik denk dat op de bouwplaats veel geïmproviseerd wordt en dat ze dat op zich goed doen.</li> <li>- Binnen de organisatie wordt te weinig de kennis bij specialisten opgehaald.</li> <li>- De mensen worden ingezet op hun kwaliteiten, dat zie je goed bij de uitvoerders, waarbij goed gekeken wordt op welk project ze worden gezet.</li> <li>- Mensen worden aan werk gezet wat ze aankunnen.</li> <li>- Binnen de organisatie wordt te weinig ingespeeld op de creativiteit van mensen. Ik heb niet het idee dat de meeste MT leden zich hiervan bewust zijn en er bewust rekening mee houden bij het leidinggeven.</li> <li>- Mensen worden te weinig uitgedaagd en uitgenodigd om met iets nieuw te komen.</li> <li>- En als je dan een sfeer creëert van een dialoog en gelijkwaardigheid, dan komen de ideeën op tafel. Ik heb niet de indruk dat dat momenteel gebeurt.</li> <li>- Als er mensen met nieuwe ideeën komen is er ruimte voor pilots en invoering. Voor managers, voor medewerkers is mij onbekend of hiervan gebruik wordt gemaakt.</li> <li>- We hebben een relatief jong management team. Je zou mogen verwachten dat daar een stuk dynamiek inziet en dat zij de ruimte en verantwoordelijkheid die ze krijgen gebruiken om vernieuwing door te voeren.</li> <li>- De afgelopen jaren zijn er kleine stapjes zichtbaar op het gebied van dynamisch managen, maar dat is slechts op enkele afdelingen. Maar dat moet verder ontwikkeld worden.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- We zijn een relatief kleine projecten organisatie. De mate van flexibiliteit om mensen meerdere projecten te geven, de teamsamenstelling te veranderen, of meer verantwoordelijkheid te geven, is aanwezig.</li> <li>- Ik geloof niet dat wij een flexibele organisatiestructuur en cultuur hebben.</li> <li>- Daar zou je nog een aantal stappen kunnen maken.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minder hiërarchie, meer projectteams met eigen verantwoordelijkheden.</li> <li>- De verandersnelheid is door het nieuwe MT een stuk beter geworden. De veranderingsbereidheid in de top is groot. Stapje voor stapje moet dat doorsijpelen naar beneden. De basis is er wel, maar er moet nog een hoop gebeuren.</li> <li>- Je moet voortdurend elkaar vasthouden en herinneren aan de dingen die moeten gebeuren.</li> <li>- Efficiency en innovatie kunnen heel goed samengaan.</li> <li>- Het hangt ervan af in welke fase van het innovatieproces je zit, waarbij je voor innovatie een stuk in-efficiency moet accepteren om later meer efficiency voor terug te krijgen.</li> <li>- Je innoveert om de prijs/kwaliteit verhouding in het product of dienst wat je levert sterker te maken.</li> <li>- Wij maken gebruik van een flexibele schil, vooral in de uitvoering. Op kantoor vind ik het wat weinig.</li> <li>- Ik wil meer stagiaires en studenten zien en trainees binnenhalen .</li> <li>- Er zijn speciale expertises die worden ingehuurd. Als je kijkt wat we nu missen is dat; expertise op het gebied van domotica en installatie, we moeten mensen de ruimte geven om deze ontwikkeling te volgen.</li> <li>- Ik mis het hele energetische vraagstuk over de energie huishouding van vastgoed.</li> <li>- Ik mis de know how op het gebied van marketing.</li> <li>- Toen ik hier een jaar geleden kwam was het eigenaarschap zwaar onder de maat. Men was gelaten en nam geen eigen verantwoordelijkheid. Dat eigenaarschap begint te groeien maar ook daar zijn we er nog niet.</li> <li>- Innovatie is op papier wel strategisch beleid, maar in de uitvoering nog niet.</li> <li>- Er is nog geen gericht innovatiebudget en plan van aanpak.</li> </ul>
--	--

## Interview transcript

Casusorganisatie: Bedrijf A / ~~Bedrijf B~~  
 Functiegroep: ~~Medewerker~~ / Management  
 Interview datum: maandag 04-09-2017; tussen 14.30 en 15.30 uur  
 Interview duur: 28 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie is proces en product vernieuwing</li> <li>- Het bedrijf is een cijfer 5 op gebied van innovatie, geen koploper en ook niet achteraan.</li> <li>- We doen wel aan productinnovatie.</li> <li>- De branche is conservatief.</li> <li>- Dit komt door de grote diversiteit, bewezen materialen, Nederland is traditioneel, veel metselen. Vanuit die traditie blijft innovatie achter.</li> <li>- Ik heb nog niet eerder van sociale innovatie gehoord.</li> <li>- Het bedrijf heeft nog geen specifieke beleidsplannen voor innovatie.</li> <li>- Sociale innovatie maakt momenteel te weinig deel uit van de bedrijfsstrategie. De bewustwording van de noodzaak is er wel steeds meer. Het is nog geen uitgewerkt plan.</li> <li>- Vanuit de bouwplaats is minimale innovatieve terugkoppeling, o.a. doordat veel conservatieve mensen die werkzaam zijn in de branche.</li> <li>- Wens is wel dat innovatie eerst op kantoor meer gaat leven en dan draagvlak creëren buiten op bouwplaats.</li> <li>- Het bedrijf werkt wel met vaste partners, maar het zijn nog geen ketensamenwerkingen waarbij je open in elkaars keuken kunt kijken. Daar zijn binnen de cultuur van de sector nog wel stappen voor nodig. Ik zou geen voorbeeld bedrijven kunnen opnoemen die dat momenteel wel doen. Het is lastig voordat het gedachtegoed in de traditionele sector onder de aandacht komt, dat duurt nog wel jaren.</li> <li>- Bij aantrekken nieuwe medewerkers, zoeken naar aanjagers en mensen die innovatief willen zijn.</li> <li>- Bij nieuwe aanwas van scholen zie ik niets terug van innovatie, ook bij de jonge medewerkers die we recent in dienst hebben genomen.</li> <li>- Het moet meer uit de branche zelf komen. Het moet uit de mensen zelf komen en niet zozeer vanuit de 'school'.</li> <li>- Innovatie is een pad waar we op zitten, maar we hebben nog een weg te gaan. Momenteel is de organisatie nog niet stabiel genoeg. Op alle afdelingen heb je de goede aanjagers nodig.</li> <li>- Het MT wil wel de stappen nemen op innovatief gebied, maar moet ook de gretigheid van mensen zoeken in de organisatie zelf.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling is in beperkte mate aanwezig.</li> <li>- Zit in conservatieve hoe bouwkundige mensen in elkaar zitten en daardoor minder innoveren.</li> <li>- Vanuit MT wordt te weinig gestuurd op de creativiteit van medewerkers.</li> <li>- Het communicatieklimaat is open en eerlijk</li> <li>- Medewerkers durven steeds meer te melden, weinig hiërarchie.</li> <li>- Medewerkers vertrouwen geven. Dan komen ze sneller naar je toe</li> <li>- Leidinggeven is momenteel meer in de waan van de dag en stuurt daarbij te weinig op kennisdeling of ontwikkeling.</li> <li>- Vanuit het MT is geen plan voor ontwikkelingen van medewerkers.</li> <li>- Binnen het bedrijf wordt niet beloond op basis van teambeloning.</li> <li>- Teams worden steeds meer zelfondernemend.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het is een groeitraject, teams worden in de krachten gezet.</li> <li>- Financieel is er nog niet over belonen op teamprestatie nagedacht.</li> <li>- Teams worden niet in samenspraak met individuen gevormd.</li> <li>- Het bedrijf zit nu in de middenmoot op het gebied van slimmer werken, het groeipotentieel zit in capaciteit, drukte, en ambitie.</li> <li>- Moeten meer aanjagers hiervoor aantrekken.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De bouw is dynamisch, elke dag kan anders zijn, daarom moeten de teams veel zelfsturend zijn. Dat is het mooie aan het vak.</li> <li>- Het is een projectenorganisatie</li> <li>- Individuele medewerkers krijgen veel ruimte voor creativiteit. Ze mogen binnen de kaders en mogelijkheden creativiteit toepassen.</li> <li>- We hebben veel allround vraagstukken en te weinig specialisten.</li> <li>- Bij samenstelling van team wordt gekeken naar de kwaliteiten.</li> <li>- In beginsel wordt gekeken naar de competenties van medewerkers.</li> <li>- Coachend vermogen op de productieafdeling is beperkt. Door drukte blijft het vaak achter. Door teamwisseling krijg je de kennisdeling wel sneller.</li> <li>- Geen speciale opleidingen voor coachend leiderschap. Nu nog veel gebaseerd op ervaring. Naar de toekomst toe, zijn deze opleidingen wel gewenst.</li> <li>- Nu 60% dynamisch leidinggeven en mensen vrijheid geven voor creativiteit.</li> <li>- Op de bouwplaats is het leidinggeven nog meer traditioneel. De normen en waarden zijn wel uniform.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne verandersnelheid moet passen in tijd en beschikbaarheid en je moet dingen ook niet te snel doorvoeren.</li> <li>- We zijn geen koploper.</li> <li>- Kwaliteitsborging in UAV-GC is een belangrijke verandering die momenteel plaatst vindt.</li> <li>- Zo'n verandering duurt wel 2/3 jaar.</li> <li>- Je leert het best door repeterend vermogen.</li> <li>- Op de afdeling is momenteel weinig ruimte voor innovatie. Zit veel op efficiëntie om projecten uit te voeren. Te weinig lerend vermogen.</li> <li>- Naarmate de organisatie meer op innovatie wil inzetten moet de capaciteit uitgebreid worden. Ook het kennisniveau van aanjagers.</li> <li>- De flexibele schil op de afdeling is max. 10%.</li> <li>- Op de bouw heb je veel CAO's als flexibele schil, c.a. 50%.</li> <li>- Zelforganisatie is binnen de projectteams vrij hoog. Tussen de projectteams zijn wel verschillen zichtbaar. Geen structurele verschillen.</li> <li>- We hebben medewerkers die niet altijd tijdig kenbaar maken dat ze een probleem hebben, door bijv. schaamte. Ze bewegen in een moeras en zouden tijdig hulp moeten vragen. Dit wordt besproken met de medewerkers en daardoor ga je als leidinggevende laagdrempeliger opereren.</li> <li>- Het zit in technuten om proberen zelf problemen op te lossen.</li> <li>- Als leidinggevende probeer ik daarom de voortgang te bespreken en dagelijks tussen de teams instaan.</li> <li>- De afdeling moet flexibel worden, meer klankborden.</li> <li>- Teambuilding onderling is goed en op het gebied van competenties zijn teams in balans, persoonlijk zijn er goede samenwerkingsvormen.</li> </ul>

## Interview transcript

Casusorganisatie: ~~Bedrijf A~~ / Bedrijf B  
 Functiegroep: ~~Medewerker~~ / Management  
 Interview datum: vrijdag 25-08-2017; tussen 14.30 en 15.30 uur  
 Interview duur: 31 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie is heel actueel binnen het bedrijf. Innovatie maakt deel uit van onze kernwaarden en is iets waar we dagelijks mee bezig zijn.</li> <li>- We zijn een goede ondernemende club met een dosis lef en goed ondernemerschap.</li> <li>- Op een schaal van 0 tot 10 scoren we een 8 en op sommige onderdelen een 9.</li> <li>- Sociale innovatie is een moderne manier van omgangsvormen met elkaar. Ik denk dat wij die binnen onze organisatie toepassen.</li> <li>- We zijn geen traditioneel bedrijf . De transpiratie die we nastreven is eerder een rolverdeling dan een hiërarchie.</li> <li>- Uitvoerend personeel heeft vaak een andere mentaliteit en werk- en denkniveau. De werelden zijn ook heel anders dan op kantoor. Ons bedrijf is bijzonder door de grote mate aan eigen medewerkers en hierdoor is het commitment groter en het innovatief vermogen komt met name van bouwplaatsen op het gebied van bouwmethodieken en werkwijzen.</li> <li>- Organisaties moeten verantwoordelijkheden goed wegleggen en dat doen veel organisaties, maar die leveren dan niet het gereedschap erbij. Dat gereedschap vraagt lef en vertrouwen van het MT en dat doen we binnen ons bedrijf steeds beter. We hebben een hoge betrokkenheid. Door de groei, willen mensen nu meer structuur en houvast. Daarom is het van belang om nieuwe procedures echt iets te laten bijdragen en op het moment ze niets meer bijdragen moeten ze ook weer gewoon worden afgeschaft.</li> <li>- Komende periode veel innovatie op het gebied van ICT en de communicatiefactor eenduidig en technisch gezien komt binnenkort nog een nieuw product op de markt.</li> <li>- Mensen hebben behoefte aan succes en dat geeft energie, daarom is innovatie ook belangrijk. Trost zijn op het bedrijf.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling is momenteel heel actueel. De nieuwe medewerkers zorgen voor kennisdeling en behoefte eraan.</li> <li>- Het bedrijf is kort cyclus, gemiddeld duurt een project 7 a 8 maanden en hierdoor is kennisdeling goed mogelijk.</li> <li>- Het repeterend vermogen is hoog. De ervaringen zijn hierdoor makkelijk terug te voeren binnen een nieuw project.</li> <li>- Project inhoudelijk is het communicatieklimaat heel goed. Technenuten hebben het graag over het gezamenlijk inhoudelijke doel en daardoor wordt het sociale component soms onderbelicht.</li> <li>- De sociale communicatie over huis c.q. privé situaties is hierdoor beperkt.</li> <li>- Binnen functiegroepen gaat het onderling wat makkelijker maar daar zitten ook de stereotypen in b.v. de constructeurs .</li> <li>- Binnen de staf en managementfuncties zie je dat het empathisch vermogen groter is.</li> <li>- Daardoor zien deze mensen ook makkelijker signalen over lichaamshouding etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij het aanname beleid zoek ik naar mensen met ambitie .We proberen ruimte te geven voor eigen ontwikkeling door b.v. door budget vrij te maken en het zodoende immaterieel te belonen. Je ziet dat mensen er lol in hebben om in kennis/ontwikkeling te investeren.</li> <li>- Drie jaar geleden was het budget bijzonder laag maar daar zetten we nu grote stappen in.</li> <li>- Medewerkers volgen nu minimaal 1 cursus of kennisontwikkeling per jaar.</li> <li>- Er zijn een aantal functies waarin dat zelfs meer is.</li> <li>- Het afgelopen jaar besteden we als bedrijf veel aandacht aan communicatie. We hebben eerst een cursus communiceren gedaan. Dat hebben we nu uitgebreid met een cursus feedback geven en ontvangen, coachen en berispen en complimenteren. Er staat een cursus in de planning omtrent vergadertechniek.</li> <li>- Dat zie ik allemaal als een fundatie voor onze cultuur. Nieuwe medewerkers gaan straks in de zelfde cyclus meelopen om de structuur en cultuur van het bedrijf te herkennen.</li> <li>- Vooral bij technische mensen is de intentie voor feedback vaak goed, maar de manier waarop leidt niet tot het gunstige resultaat.</li> <li>- Als managementteam coachen we ook specifiek op deze aspecten.</li> <li>- De kracht zit met name in de herhaling en elkaar te durven aanspreken.</li> <li>- Commercieel gezien wordt de teamprestatie gemeten. We hebben 3 keer per jaar gesprekken waarin de persoonlijke doelen van medewerkers geformuleerd worden. Vanuit de bedrijfsdoelstellingen zijn er afdelingsdoelstellingen die worden doorvertaald naar persoonlijk doelstellingen.</li> <li>- Team beloning vindt niet plaats in de vorm van geld maar immaterieel. Succesvolle teams worden publiekelijk gewaardeerd.</li> <li>- Of belonen met sociale aspecten die weer terug komen, zoals gezamenlijk uiteten.</li> <li>- Op het eind van het jaar krijgen medewerkers een bonus regeling individueel en daar zit ook de schoonmaakster bij.</li> <li>- We kunnen nog grote slagen maken op het gebied van I.C.T.</li> <li>- We zouden de capaciteit behoefte die we nodig hebben kunnen oplossen door creatiever en innovatiever een project aan te pakken.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamisch managen staat voor aspecten als open, transparant en in dialoog gaan. Leidinggeven is 'zorgen', vaderrol, boven situaties staan, nuance, organisaties kunnen bewegen en tevens richting gevend zijn. Inspelen op de open cultuur en dat ook uitstralen.</li> <li>- Creativiteit heeft te maken met grenzen die in balans moeten zijn, zo zijn managers ook creatief en medewerkers ook en wordt gewerkt aan een gezamenlijk doel.</li> <li>- Er wordt veel gewerkt in cross-functionele teams om belangen te behartigen. Die teams wisselen regelmatig. We weten de dynamiek van sommige projectteams, zodat je bepaalde combinaties beter niet kunt maken.</li> <li>- Soms is de teamsamenstelling spontaan, maar ook vanuit de leidinggevende gestuurd omdat we bepaalde capaciteiten willen invliegen om de risico's te dekken.</li> <li>- Mensen worden zoveel mogelijk in hun kracht gezet. Het sturen op de afwijking is een beetje 'vuilnisbakmanagement'.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door te sturen op de afwijking krijg je uiteindelijk iedereen klein, dat is nou net niet wat je wil, je wil juist iedereen groot krijgen op zijn krachten. Door daar open in te zijn en te communiceren, kan het leiden tot wederzijds begrip.</li> <li>- Specialisten worden wel gevonden om werkzaamheden te verrichten, maar de kennisoverdracht is beperkt omdat daarvoor vaak herhaling nodig is, met name om het anderen eigen te laten maken.</li> <li>- De organisatie is heel oplossingsgericht, dat is vaak bij technici, de oplossing moet goed en degelijk zijn. Mensen weten waar in de organisatie de kennis te halen is. Rond de 50 miljoen zit een beetje het omslag punt waarin mensen elkaar kennen en weten waar kennis te halen is.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het innovatief vermogen om snel te veranderen is groot.</li> <li>- De procedure of werkwijze kan star zijn in een veranderproces, hierbij hebben de ouderen meer last om zich aan de veranderingen aan te passen omdat ze het al heel vaak zo gedaan hebben.</li> <li>- De gemiddelde leeftijd is 36 en daardoor is de veranderingsbereidheid vrij groot.</li> <li>- Operational excellence is vaak een vertaalslag in kwaliteit, terwijl het ook in efficiëntie is. Hierbij wordt veel gedacht vanuit standaardisatie zoals legolisering.</li> <li>- Medewerkers krijgen wel middelen, de tijd en ruimte staat onder druk door de orderportefeuille.</li> <li>- Doel is 90% efficiënt werken en 10% ruimte voor innovatie. Opschalen doe je eigenlijk altijd te laat. Dat gaat nu ten koste van die balans doordat de medewerkers het te druk hebben.</li> <li>- We willen graag weer terug naar die balans om mensen de ruimte te geven.</li> <li>- Momenteel zie je bij commercie iets meer ruimte dan bij de productieafdeling. Bij projectleiders zie je het wel, en naarmate je verder naar medewerkers gaat zie je het steeds minder. Dit is waarschijnlijk omdat ze die 10% dan niet zien als werk. Maar ikzelf zie het wel degelijk als werk. Mensen hebben een angst tegen fouten maken. Innovatie is juist ook een acceptatie om fouten te maken en daarvan te leren voor nieuwe pilots.</li> <li>- Als 1 op de 10 dingen mis zou gaan en we daar lering uit trekken zijn we de meest efficiënte organisatie die toekomstbestendig is.</li> <li>- Fout gaan, is een wetmatigheid en het is de kracht om te laten zien hoe je daar positief mee omgaat. Het op te lossen en een leereffect ervan te maken.</li> <li>- We werken met veel eigen mensen, zeker op kantoor, buiten is meer sprake van externe flexibele schil waarbij we altijd horizontaal uitbesteden. Bij een inleenploeg zit altijd een eigen medewerker.</li> <li>- Veel verantwoordelijkheden worden gedelegeerd, veel beslissingsbevoegdheid op laag niveau. Hierdoor wil een medewerker ook graag bij ons werken. Medewerkers tonen veel eigenaarschap.</li> </ul>

## Interview transcript

Casusorganisatie: ~~Bedrijf A~~ / Bedrijf B  
 Functiegroep: ~~Medewerker~~ / Management  
 Interview datum: donderdag 31-08-2017; tussen 15.00 en 16.00 uur  
 Interview duur: 32 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie zit vooral aan de markt kant. Ten opzichte van andere bouwers brengen we het slimmer aan de markt. Naamsbekendheid. We worden heel veel gebeld en worden via social media gezien. We komen steeds met nieuwe marketing om het bedrijf te positioneren.</li> <li>- Het bedrijf straalt wel innovativiteit uit in de markt, het is een sterk merk. Herkenbaar. Unieke panden en anders dan de 95% andere panden. Klanten zijn trots omdat het een echt typisch bedrijfspand is van ons.</li> <li>- Innovatie is vernieuwend</li> <li>- Technische innovatie is product gericht, sociale innovatie lijkt meer met mensen te maken te hebben.</li> <li>- Ik zou het bedrijf een 8/9 geven voor hoe innovatief we gezien worden en ik denk dat we een 7/8 echt zijn. Naar de toekomst toe mogen we nog wel wat innovatiever worden en dat moet ook. Het MT heeft daar ook oor naar, maar is ook behoudend en nu bezig met geld verdienen. De organisatie moet futureproof worden, flexibel werken, thuis werken, in projectteams werken, etc. etc. Dat zou ik veel meer aandacht willen geven.</li> <li>- Er worden geen of weinig pilots gedraaid binnen het bedrijf.</li> <li>- Ik stuur niet op uren maar op output.</li> <li>- Het is nu de tijd om te innoveren, door de krapte op de arbeidsmarkt en het organiserend vermogen onder druk staat en daardoor ook de innovatie onder druk staat terwijl die extra hard nodig is.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennisdeling is hoog, maar moeilijk tastbaar. Mensen kunnen makkelijk elkaar vinden en weten wie waar goed in is en die kunnen vinden.</li> <li>- Het communicatieklimaat is open. Er zijn gevallen bekend dat mensen niet alles zeggen, dat zit dan vaak in het karakter. Via de achterkant hoort de manager het vaak wel, er is een goede achtergangen communicatie.</li> <li>- Innovatie schiet er vaak bij in door de drukte.</li> <li>- Een team wordt binnen het bedrijf niet beloond op team niveau, enkel op individueel niveau. Een goed project wordt wel als teamprestatie gezien, maar daar is momenteel geen specifieke beloning voor. Het lastige is om mensen die wel hard werken, maar dan geen succesvol project hebben, hoe kun je die dan belonen?</li> <li>- Er zijn nog veel kansen om slimmer te werken, als leidinggevende zijn we bezig om een primair proces op te zetten. Daarin zit de basis. Het is wel groots opgezet met afgevaardigden van iedere afdeling. Door de drukte krijgt het niet de aandacht of opvolging die het nodig heeft. Totaal 6 sessies van 4 uur. Nu zijn de sessies niet meer structureel ingeroosterd.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik speel in op de creativiteit van medewerkers door ze veel ruimte te geven. Ik denk dat de medewerkers dat ook weten, maar ik bespreek het niet. Ik ben van de structuren en hou graag de controle.</li> <li>- Werken veel met projectteams</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen worden zoveel mogelijk in hun kracht gezet. Het staat nu onder druk omdat we met onderbezetting zitten. Het werk moet dan toch gedaan worden. Als leidinggevende weet ik wanneer ze in hun kracht zitten. Maar als dat werk niet voor handen is dan moeten de medewerkers het toch doen. Ik wil ze graag daarin veranderen, zodat ze van verschillende werkzaamheden plezier krijgen. Bijv. op bestek of schetsniveau calculeren.</li> <li>- Ik denk dat ik dynamisch leiding geef.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er is een lage verandersnelheid. Het nieuwe projectschema duurt toch wel 2 jaar.</li> <li>- Als leidinggevende stuur ik op efficiëntie en niet op innovatie. Innovatie stuur ik niet bewust op. Ik zou het wel willen, maar wil eerst zorgen dat de projecten goed lopen.</li> <li>- Binnen het MT is innovatie wel iets waar we mee bezig zijn. O.a. een nieuwe product-marktcombinatie om de toegevoegde waarde te blijven toevoegen.</li> <li>- De markt is hot. Dus innoveren om meer markt te krijgen is niet nodig.</li> <li>- In het 3 jarenplan komt innoveren terug.</li> <li>- Op de afdeling staat innovatie op een laag pitje. Ik zou een medewerker wel stimuleren. Maar ik stimuleer wel zelfinitiatief, maar zou die niet minder taken geven en verwacht dezelfde output.</li> <li>- De medewerker kan in eigen tijd innoveren en zich ontwikkelen, de dag is langer dan 8 uur.</li> <li>- Pieken worden intern opgelost, niet met een flexibele schil. Op die momenten heeft de afdeling het drukker. De overuren schrijven we niet.</li> <li>- De afdeling staat op het punt om uit te breiden.</li> <li>- De medewerkers zouden veel meer mogen ervaren dat ze de vrijheid hebben om eigenaarschap te nemen. Maar ik ben ook een control freak. Ik ben misschien heel duidelijk in hoeveel vrijheid ik geef. Ik merk dat de medewerkers last hebben om om te gaan met vrijheid en ook wel houden van steun en controle, maar dan vinden ze het lastig om aangesproken en bijgestuurd te worden.</li> <li>- Iedereen heeft een eigen taakvolwassenheid die ik met de medewerkers bespreek.</li> <li>- Ik ben flexibel en denk dat de medewerkers mij soms wel te flexibel vinden. Met betrekking van thuiswerken etc. kunnen we wel meedenken. Maar dat is niet voor alle functies mogelijk i.v.m. programmatuur.</li> </ul>

## Interview transcript

Casusorganisatie: Bedrijf A / ~~Bedrijf B~~  
Functiegroep: Medewerker / ~~Management~~  
Interview datum: maandag 04-09-2017; tussen 15.30 en 16.30 uur  
Interview duur: 23 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bij innovatie denk ik aan vernieuwen, anders doen dan anderen</li><li>- Binnen ons bedrijf denk ik niet direct aan een innovatief bedrijf</li><li>- Bij sociale innovatie denk ik aan innoveren op het gebied van personeel.</li><li>- Ik zou het bedrijf op het gebied van sociale innovatie een 6 geven als gemiddeld bouwbedrijf. Ik ken geen bedrijven die al een stap verder zijn of je komt echt bij de grote landelijke bouwers. Het is een gevoel. Het is de vraag of wat je wel eens leest ook in de praktijk bij hun zo is en ervaren wordt.</li><li>- Ik ben geen lid van externe partijen of netwerken. De managers zijn daar wel goed mee bezig. Ik zou dat wel willen, maar dat kost veel tijd en die tijd kan ik momenteel niet missen.</li><li>- Naar de toekomst toe zou ik het bedrijf willen meegeven dat het weer een team moet worden, de personele wisselingen zorgen voor nieuwe inzichten en daarom moet er gebouwd worden aan nieuwe teamvorming. Bijvoorbeeld gewoon een middag per maand bij elkaar zitten en bespreken hoe het gaat. Brainstormsessie wat beter kan.</li><li>- Het bedrijf mag meer beleid en visie ontwikkelen omtrent eigen personeel. Dan krijg je ook meer samenhang.</li></ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"><li>- De kennisdeling is gemiddeld een aantal collega's delen veel kennis een aantal collega's niet en sommige hebben nog weinig kennis.</li><li>- Het gebeurt nu nog niet omdat mensen het heel druk hebben. Het gaat veel over projectinhoud en minder over slimmigheden. Je zit veel te veel te werken op de oude werkpiloot. Niet even een stapje terug en met de helicopterview kijken.</li><li>- Voorheen was er meer kennisdeling.</li><li>- Het communicatieklimaat is open en een platte structuur.</li><li>- Mensen mogen soms wel wat meer zeggen, de reden ervoor is vooral de drukte er zijn geen drempels.</li><li>- Ik heb geen personen waar ik niet alles tegen zou durven te zeggen</li><li>- Het bedrijf is goed bezig met individuele ontwikkeling en cursussen</li><li>- Technische ontwikkeling/cursus bijv. op het gebied van wet- en regelgeving gebeurt te weinig.</li><li>- Die cursussen worden nu niet aangeboden.</li><li>- Door een op de afdeling naar een cursus te sturen kan hij op de afdeling ook de kennis doorgeven</li><li>- Er is geen teambeloning binnen het bedrijf</li><li>- Soms incidenteel een eindejaar bonus maar ik weet niet of daar een beleid voor is.</li><li>- Zelf ben ik voorstander van teamprestatiebeloning</li><li>- Het bedrijf zou hiervoor meer moeten evalueren om de bijdragen van individuen te bepalen en aan de hand daarvan belonen.</li><li>- Het kan zijn dat een kleinere inhoudelijke bijdrage aan het project wel een grotere positieve bijdrage heeft dan iemand die meer uren aan het project besteed.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het bedrijf heeft legio mogelijkheden om veel slimmer te werken, hierbij gaat het erom dat we momenteel wel 100x het wiel uitvinden</li> <li>- Uniforme werkwijzen introduceren</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Momenteel speelt de manager niet in op de creativiteit van medewerkers. Heeft denk ik te maken met dat creativiteit niet beloond wordt en ik er niet de tijd voor krijg. Ik zou het wel graag meer willen doen.</li> <li>- De specialisten worden al iets meer betrokken, maar het is nog beperkt.</li> <li>- Iedereen doet allemaal de zelfde taken, dus tussen functies is geen onderscheid om mensen in hun kracht te zetten. Ik hou van een brede oriëntatie en weet dat anderen in de organisatie liever aan hun specialisme/kwaliteiten werken</li> <li>- De cultuur van het bedrijf is een heel traditionele cultuur. Zoals 10 jaar geleden gemanaged werd zo wordt het bedrijf nu nog gemanaged.</li> <li>- Jongeren hechten nu meer waarde aan flexibele werktijden dan bijv. een auto, maar het bedrijf is daar nog niet klaar voor.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne verandersnelheid is traag. Het management wil graag snel vooruit, maar het heeft ook te maken met de mensen in de organisatie. In de organisatie zijn nog veel mensen die van de oude stempel zijn. Kijk bijv. naar de werkvoorbereiders, sommige doen het digitaal en anderen doen het nog op papier met de rode pen.</li> <li>- In leiding geven wordt nooit gesproken over efficiëntie en innovatie, enkel over het resultaat. Innovatie komt nooit echt op de agenda.</li> <li>- Als je iets wil innoveren moet je het zelf erbij doen of het in eigen tijd doen. Met middelen is het ook lastig, maar het is investeren om later te renderen. Als het ten koste van het projectresultaat gaat worden mensen nu heel huiverig.</li> <li>- Op de afdeling lopen momenteel geen innovatiepilots.</li> <li>- Op de productieafdeling is geen sprake van een flexibele schil medewerkers, enkel een inkoper. Op de bouwplaats is er wel een flexibele schil. De nieuwe mensen nemen ook een nieuwe andere kijk mee en dat is wel interessant, bijv. de benadering van het bouwproces.</li> <li>- Bepaalde specialisten doen we altijd inhuren. Bijv. tekenbureau 's, daar ligt een kans om dat in huis te halen dat proces te optimaliseren.</li> <li>- Zelfsturende teams zijn er niet. Een projectteam is heel hiërarchisch opgebouwd.</li> <li>- Niet alle medewerkers durven verantwoordelijkheid te nemen, bijv. omdat ze denken dat ze voor hun functieprofiel het niet zouden mogen of niet die verantwoordelijk niet willen.</li> <li>- Het bedrijf is niet flexibel in werktijden, dat kan bedrijf breed beter.</li> <li>- Op de productie moet de vernieuwing vanuit jezelf komen, daar wordt totaal niet op gestuurd.</li> </ul>

## Interview transcript

Casusorganisatie: Bedrijf A / ~~Bedrijf B~~  
Functiegroep: Medewerker / ~~Management~~  
Interview datum: 08-09-2017; tussen 14.00 en 15.00 uur  
Interview duur: 30 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bij innovatie denk ik aan vernieuwing.</li><li>- Het bedrijf is wel altijd bezig om nieuwe wegen te zoeken.</li><li>- Het bedrijf is een middenmoter gezien andere bedrijven op het gebied van innovatie.</li><li>- Ik ben zelf niet aangesloten bij brancheverenigingen of netwerken. Ik krijg voldoende kennis via onderaannemers en anderen om up to date te blijven en kennis op te doen. Vanuit het bedrijf heb ik voldoende opleidingen gevolgd. Van bouwplaats medewerkers krijg ik geen echte vragen voor opleidingen van medewerkers. We bespreken het wel tijdens beoordelingsgesprekken.</li><li>- Nieuwe innovaties worden enkel op de bouwplaats besproken of in het projectteam, maar niet breder in de organisatie. Ik hoor de innovaties meestal alleen van mond tot mond, dat komt ook beter over dan op papier. Dan kun je het makkelijker toelichten.</li><li>- Het bedrijf is voldoende bezig met innovatie, maar het is belangrijk dat er niet te veel wisselingen zijn en we van elkaar weten waarmee we bezig zijn.</li><li>- Naar de toekomst toe kan de organisatie investeren in de ontwikkelingen van ICT, met bepaalde programma's op een eenvoudige manier digitaal kunnen werken. Dat moet wel laagdrempelig zijn.</li><li>- Steeds meer digitalisering op de bouwplaats. Dat heeft zeker toegevoegde waarde. Dat is ook voor de bouwplaats medewerkers zelf beter.</li><li>- De innovatie van digitaal opleveren is goed gegaan, het is door onderaannemers goed ontvangen en ook bij opdrachtgevers.</li></ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"><li>- De kennisdeling binnen het bedrijf, is vooral in teams, maar door de wisselingen van mensen gaat ook veel kennis verloren.</li><li>- Tussen projectteams is soms kennisdeling, niet structureel</li><li>- Het communicatieklimaat is open en eerlijk binnen de organisatie en ik denk dat er enkele medewerkers zijn die niet alles durven te zeggen, maar ik weet niet wie dat zou zijn. Ik heb zelf geen drempels om zaken kenbaar te maken</li><li>- Het bedrijf besteed voldoende aandacht aan opleidingen en het kennisniveau van medewerkers. Bij bouwplaats medewerkers is het minder, maar daar is de behoefte en noodzaak ook minder.</li><li>- Het is niet bekend dat er beloning is op basis van teamprestatie.</li><li>- Ik zou dat wel meer willen zien, door complimenten of bijv. een afsluitend etentje of financiële beloning om meer motivatie erin te kunnen krijgen, werkt niet altijd, maar zou kunnen.</li><li>- Dit zou je binnen het team kunnen onderverdelen door op niveau onderscheid te maken en veel te evalueren en vooraf er afspraken over te maken wat van elkaar verwacht wordt.</li><li>- Nu wordt ook wel goed besproken wat van elkaar verwacht wordt, maar dan zonder beloningsstructuur eraan gekoppeld.</li></ul>
Sociale innovatie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je krijgt veel vrijheid om volgens je eigen inzicht te werken en niet een vaste werklijn.</li></ul>

'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is heel prettig en geeft ook vrijheid.</li> <li>- Ik krijg voldoende ruimte om zelf een prettige werkwijze af te stemmen. Ik denk dat binnen het bedrijf iedereen goed ruimte krijgt en dat we meer vrijheid hebben dan bij andere bedrijven. Ondanks de personeelsswisselingen blijft die vrijheid geborgd. Die vrijheid staat wel goed binnen het bedrijf.</li> <li>- Ik geef de medewerkers ook ruimte voor creativiteit en bespreek dit specifiek en ben uiteindelijk wel zelf de beslisser voor de medewerkers op de bouwplaats.</li> <li>- Binnen het bedrijf hebben we wel enkele specialisten die ik graag bij het project betrek, zoals bepaalde voormannen.</li> <li>- Ik probeer mensen in te zetten op hun kracht, daar hou ik wel rekening mee. Bijvoorbeeld met mensen die een bepaalde manier van werken prettig vinden, als het eindresultaat en de weg er naar toe verantwoord is, laat ik ze daar vrij in.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen passen zich snel aan, alleen door de vrijheid die we hebben is het lastig om iets te standaardiseren omdat op iedere bouwplaats een eigen manier van werken gehanteerd wordt. Soms ervaar ik van medewerkers wel dat het lastig is om zich steeds aan die verschillen aan te passen.</li> <li>- Ik stuur het project op zowel innovatie als efficiëntie.</li> <li>- Innovatie is ook kijken hoe andere bedrijven het doen of praten met onderaannemers of eventueel met eigen personeel te praten over de werkwijzen en de reden waarom ze zo werken. Het initiatief komt meestal van beiden kanten, dus ook van de medewerkers.</li> <li>- Op de bouwplaats werken we met weinig eigen medewerkers.</li> <li>- Het zijn veel verschillende bedrijven waar we mee samen werken.</li> <li>- Soms is het een voordeel om met iets meer bedrijven vast samen te werken.</li> <li>- De zelfstandigheid pakken de mensen op zich goed op. De eigen mensen voelen zich wat verantwoordelijker dan een externe medewerker.</li> <li>- Er zit groot verschil tussen het type mensen in hoeverre ik bouwplaats medewerkers zelfstandig op pad kan sturen. Bijv. bij vloerensmeeders of metselaars is meer sturing nodig dan bijv. installateurs.</li> <li>- Als je snel en veel gaat veranderen, weten de meeste niet waar ze wat moeten zoeken. Dus veel veranderen betekent ook dat veel fout gaat. Dat geldt voor de gehele organisatie. Afgelopen jaar waren extreem veel veranderingen. Mensen zijn veel zoekende en daardoor kan veel fout gaan.</li> <li>- De processen en procedures zijn bekend, de wisselingen van medewerkers zijn vooral de oorzaak van de fouten.</li> <li>- Ketensamenwerking is wel iets waar naar gezocht wordt, maar door verschillende oorzaken is het nog niet structureel geregeld.</li> <li>- Ik merk dat bij projecten waarbij we steeds met de zelfde partijen werken het verwachtingspatroon helderder is en dat is fijner voor de afstemming.</li> </ul>

## Interview transcript

Casusorganisatie: ~~Bedrijf A~~ / Bedrijf B  
 Functiegroep: Medewerker / Management  
 Interview datum: donderdag 31-08-2017; tussen 14.00 en 15.00 uur  
 Interview duur: 35 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wij zijn redelijk innoverend</li> <li>- We hebben een afwijkend bouwconcept anders dan andere traditionele partijen. Veel prefab beton.</li> <li>- Innovatie is verbetering van proces en op zoek gaan naar nieuwe niet bestaande oplossingen voor problemen.</li> <li>- Het bedrijf is conceptmatig heel hoog. Op andere vlakken zoals ICT is het helemaal niet innovatief. Het leeft wel, veel ideeën. Maar dat komt op een of andere manier nog niet er doorheen. We lopen achter op het gebied van BIM. De manier van denken over innovatie is iets waar we weer voorop lopen t.o.v. andere partijen.</li> <li>- We mogen nog wat innovatiever worden.</li> <li>- De manier van leidinggeven is meer sociaal innovatief dan ik had verwacht. Leidinggevende is een verkeerd woord. Ik geef geen leiding. We zijn samen 'een team' op de commerciële afdeling.</li> <li>- Dus daarin doen we ook dynamisch managen.</li> <li>- Op de productieafdeling is het heel persoonsafhankelijk en is de projectleider meer hiërarchisch leidinggevende dan teamgenoot.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De kennisdeling gebeurt momenteel op individueel niveau. Kennis wordt niet breed gedeeld of geborgd. Geen structuur of protocol voor.</li> <li>- Ik weet wel waar in de organisatie welke kennis te halen is. Het bedrijf is ook laag drempelig en iedereen is daar wel toe bereid.</li> <li>- Het communicatieklimaat is open. We hebben een vlakke organisatie. De manager werkt gewoon mee en geeft toevallig leiding. Ik loop overal makkelijk binnen. Sommige nieuwe medewerkers hebben naar de directeur iets meer moeite om open te communiceren. De nieuwe mensen zien hem ook echt als 'directeur'. Ik werk hier nu al vele jaren en heb de directeur zelf ook in een andere rol meegemaakt.</li> <li>- We krijgen veel cursussen om je op persoonlijk vlak te ontwikkelen. Ik heb bijv. ook de interne KOP opleiding gevolgd.</li> <li>- Als ikzelf een voorstel heb, dan staat de leidinggevende ook open om die opleidingen te mogen volgen. De leidinggevende juicht dat zelfs toe.</li> <li>- We werken in projectteams, teams van het voortraject en teams in uitvoering.</li> <li>- Ik kan enkel iets zeggen over een team van het voortraject, we werken met circa 5 tot 10 mensen in het team. We worden niet afgerekend op de teamprestatie. We evalueren het ook niet, dat zou ik wel graag willen. Niet om mensen af te rekenen maar om ervan te leren. Financiële beloning op basis van teamprestatie is niet van toepassing. Ik weet ook niet of dat goed zou zijn om de prestaties beter te maken. Als ik zelf de beloningsstructuur zou mogen indelen, zou ik het niet enkel financieel doen. Ik werk niet enkel voor het geld. Het is voor 1x leuk, maar daarna stimuleert het niet om weer extra hard of slim te werken. Een etentje werkt ook niet om de productiviteit te vergroten.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- We zitten in een transitie om van het oude werken naar een nieuw proces te gaan. Nu moet hetgeen dat op papier staat van het nieuwe processchema ook in de praktijk doorgevoerd worden. We hebben het voortraject opgeknipt in fasen. Deze stappen kloppen op papier wel, maar in de praktijk is ieder project net weer anders, scheidingen van processen zijn niet zo zwart/wit. Hier moeten we nog een goede modus in vinden.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik krijg veel ruimte voor creativiteit op de commerciële afdeling. De manager werkt zelf ook gewoon aan projecten. Ik ben zelf verantwoordelijk voor de eigen projecten en heb daar veel vrijheid in om het proces te sturen. Collega's hebben dat ook, ik merk dat we allebei vrij gelaten worden omdat we ook veel ervaring hebben. Bij een andere collega die minder ervaring had, zat de manager er ook dichter op. Soms wordt je zo vrij gelaten dat je wel weer behoefte hebt om te sparren of controle maar dat is ook goed mogelijk bij de leidinggevende.</li> <li>- Het is makkelijk om kennis te halen bij de specialisten op de afdeling of op een andere afdeling. Fijn dat de andere collega's daar ook echt de tijd voor nemen.</li> <li>- Ik merk niet dat gestuurd wordt op mijn sterke kanten. We bespreken de punten in het eindejaar gesprek wel, maar er wordt niet specifiek op gestuurd of gecoacht. Bij samenstelling van teams wordt wel gekeken naar de ervaring en kennis van mensen. Hierbij wordt ook gekeken dat de kennis gedeeld wordt, door bijv. niet altijd alle projecten door de zelfde ervaren persoon te laten doen. Dit doen we voor de spreiding en kennisdeling en voor de nieuwe medewerker is het project weer uitdagend en de ervaren kracht vraagt ook om eens een ander soort project te mogen doen voor een nieuwe uitdaging.</li> <li>- Het leidinggeven gaat veel meer naar dynamisch managen dan traditioneel.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne verandersonnelheid is midden tot hoog, ongeveer een 7/8</li> <li>- Omdat we het laatste ander half jaar veel nieuwe mensen hebben aangenomen zijn er al veel veranderingen. De nieuwe mensen komen veel met kennis van andere bedrijven en hebben vaak meer bij traditionele aannemers gewerkt. Het aantal nieuwe en bestaande mensen wordt nu ongeveer 50%. Deze nieuwe mensen zorgen voor aanpassingen die we doorvoeren als de argumenten goed zijn.</li> <li>- Het type projecten is ook veranderd en dat vraagt ook een nieuwe aanpak. Bijv. het calculatieprogramma is door een nieuwe collega voorgesteld en nu enkele jaren laten geïmplementeerd. In het begin probeerde ik het tegen te houden, maar nu zie ik ook de voordelen van het andere programma.</li> <li>- Er wordt wel gestuurd op innovatie maar het ontbreekt aan tijd.</li> <li>- Om efficiënter te werken moeten we innoveren.</li> <li>- Nu doen we wel wat zaken fijn slijpen, maar niet innoveren, dat wordt ook niet uitgesproken.</li> <li>- Ik zou wel willen innoveren, maar dat is altijd een nieuwe onbekende weg. Bij innovatie moet je uit de comfortzone stappen. Het kost tevens veel tijd en daar ontbreekt het momenteel aan. We hebben wat te weinig mensen en daardoor schiet de innovatie erbij in.</li> <li>- Ik zou per week graag een halve tot hele dag per week mee bezig zijn met innovatie en het ook goed bespreken met andere mensen in de organisatie.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Als de tijd wel gefaciliteerd zou worden zou ik wel werken aan innovatie, maar als het tussendoor moet komt het er meestal niet van, omdat we dan verder achter komen te lopen in het werk.</li> <li>- We werken op kantoor niet met een flexibele schil. Enkel soms een constructeur. Dat zou ik ook niet willen omdat het de kracht is om met eigen medewerkers te werken, Nieuwe medewerkers hebben enkele maanden nodig om ze zelfstandig in het proces mee te kunnen laten draaien.</li> <li>- We bespreken incidenteel dat we vaak te weinig personeel hebben, maar het gebeurt niet structureel. 2 mensen zijn in het voorjaar overspannen geworden, daarom is de drukte wel een aandachtspunt. Omdat wij in het voortraject zitten is het moeilijk goed in te schatten hoeveel nieuwe werken er aan komen. Er wordt wel gezocht naar nieuwe medewerkers.</li> <li>- In de productie is de hoofd uitvoerder altijd van ons zelf. Recent hebben we 3 a 4 uitvoerders aangenomen om die functie zelf te blijven faciliteren.</li> <li>- We hebben veel eigenaarschap en verantwoordelijkheden en dat vind ik ook fijn. Ik hoef niet alles met de leidinggevende te overleggen en heb veel vrijheid. Samen met de commerciële collega beslissen we de aanbidding voor de klant. Ik heb de verantwoordelijkheid voor de volledige kostprijs bepaling. Het initiatief om de aanbidding goed te maken komt vanuit beiden kanten en we voelen ons beiden verantwoordelijk ervoor op gelijkwaardig niveau. Op papier is de planontwikkelaar verantwoordelijk.</li> </ul>
--	--



## Interview transcript

Casusorganisatie: ~~Bedrijf A~~ / Bedrijf B  
 Functiegroep: Medewerker / Management  
 Interview datum: donderdag 31-08-2017; tussen 14.00 en 15.00 uur  
 Interview duur: 32 minuten

Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatie is techniek</li> <li>- Binnen het bedrijf zie ik relatief weinig innovatie, dat komt omdat je echt iets moet gaan vernieuwen. Het kost geld. Ik denk bij innovatie aan techniek en geld. Je moet voor innovatie op de voorgrond treden en beginnen bij het ontwerp.</li> <li>- Organisatorisch doen we wel aan innovatie.</li> <li>- We zijn wel in een conservatieve wereld.</li> <li>- Op het gebied van innovatie zijn we wel actief. Het klinkt gaaf en dynamisch. Ik zou het bedrijf wel een 7 geven voor innovatie, nu door de drukte is het wat lager omdat mensen niet de tijd ervoor krijgen.</li> <li>- Momenteel loopt er een goed veranderproces om het processchema te implementeren.</li> <li>- Innovaties zouden meer aandacht mogen krijgen, je denkt vaak in producten, maar innovatie is breder.</li> <li>- We werken steeds meer met vaste partijen.</li> <li>- Ik ga ook naar netwerkbijeenkomsten en zo om te netwerken en we dragen met marketing ook goed de innovaties uit. Het is een apart product wat we hebben en we gaan nu ook een nieuw productenlijn opzetten of hybride producten met beton en staal.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De kennisdeling is beperkt, dat komt deels doordat we op verschillende afdelingen werken we met aparte systemen. Hierdoor is de kennisdeling beperkt. Met andere software kun je in elkaars dossiers.</li> <li>- We werken nog veel met afdelingen en daardoor is de kennisdeling niet optimaal.</li> <li>- We moeten echt naar projectteams toe, dan is de kennisdeling beter. We hebben wel enkele pilots lopen.</li> <li>- Het communicatieklimaat is de laatste tijd steeds beter geworden, door de cultuurverandering. De geslotenheid naar elkaar toe of tussen afdelingen wordt wat losser. Dat wordt ook gestimuleerd door een recent gegeven cursus van 1 dag voor alle medewerkers met het doel om medewerkers onderling beter met elkaar te laten communiceren. Het wordt nu ook meegenomen bij de communicatie intern. Het is heel belangrijk dat we niet meer praten over wij en zij maar over 'ons'.</li> <li>- De kennisontwikkeling is goed, de laatste tijd gebeurt er van alles op dit gebied vanuit jezelf en vanuit het bedrijf. Deels ook door enkele individuele ontwikkelingsopleidingen.</li> <li>- Bij behoefte aan opleidingen is dat mogelijk.</li> <li>- We zouden nog kunnen verbeteren op het gebied van lean, BIM en slimmer werken op het gebied van ICT.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik krijg veel ruimte voor creativiteit en kan mij daardoor goed ontplooiën. Binnen de regels van het bedrijf.</li> <li>- Ik krijg voldoende ruimte voor creativiteit.</li> <li>- Als je informatie nodig hebt is iedereen bereid om erin mee te gaan.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het zou makkelijker kunnen door mensen verantwoordelijk te maken voor bepaalde specialisaties.</li> <li>- We zijn bezig om meer in projectteams te werken en daardoor de kennis te centraliseren.</li> <li>- Op de commercie leef je soms ook in de waan van de dag.</li> <li>- Ik krijg de kans om in mijn kracht te werken. De mindere kant van mijzelf/valkuilen moet ikzelf ontdekken en tijdig zorgen dat die het project niet beïnvloeden, maar daar zorg ik zelf goed voor zorg dat ik zoek naar een oplossing of het tijdig bespreekbaar maak. Het wordt ook besproken (waar de sterkten en zwakten liggen en waar ik energie van krijg) met de leidinggevende.</li> <li>- De dynamiek komt door de vrijheid en verantwoordelijkheid die ik zelf mag nemen. Het initiatief wordt gewaardeerd. De verantwoordelijkheid is hoog. We hebben een gezonde slagkracht om snel te kunnen schakelen.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Momenteel wordt bij enkele projecten echt in bouwteams gewerkt met ook installateurs erbij.</li> <li>- We groeien hard en daardoor is het personeelsbestand snel gegroeid, maar daardoor is de verandersnelheid wat minder snel. Zij willen eerst de kat uit de boom kijken.</li> <li>- De strategie van het bedrijf krijgt steeds meer draagvlak.</li> <li>- De groei wordt bepaald door de marktsituatie. We zijn goed op bezetting en gezond, we moeten niet nog verder groeien om meer te verdienen onder aan de streep.</li> <li>- Innovatie moet strategisch goed ingekleed worden. Er lopen wel innovaties maar door de drukte krijgen ze niet de aandacht. Ik denk dat de markt nog wel 2 jaar overspannen is en dat de innovatie dus bijna stil staat door die hectiek.</li> <li>- Het management denkt daar waarschijnlijk ook zo over, zij weten ook dat het nu extreem druk is.</li> <li>- Het management is ook in staat om nu de innovatie op te pakken.</li> <li>- We hebben geen flexibele schil op kantoor.</li> <li>- We mogen veel beslissen en hebben een hoge verantwoordelijkheid. Het eigenaarschap is heel hoog om snel te kunnen schakelen.</li> <li>- We werken met risicoanalyses om het in een bouwteam op te zetten, dat is best innovatief om het ook echt met alle partijen op te pakken.</li> <li>- Vanaf bepaalde projectgroten doen we ook externe kwaliteitscontroles en dat is ook een innovatie omdat de processen daardoor beter doorlopen worden en de faalkosten gereduceerd worden. Dit moet nu echt geïmplementeerd worden en dat ligt nu bij de juridische medewerker.</li> <li>- De leermomenten worden geëvalueerd. Het was wel uitvoeringsgericht en de evaluatie was pas op het eind. Nu bij nieuwe plannen evalueren we ook tussentijds. Standaard projecten worden ook bij oplevering geëvalueerd. De leermomenten worden niet structureel geborgd.</li> </ul>

## 5.3 Transcripten van groepsdialoogsessies

Interview transcript DIALOGSESSIE

Casusorganisatie: Bedrijf A / ~~Bedrijf B~~

Functiegroep: Medewerkers en Management

Interview datum: maandag 25-08-2017; tussen 13.00 en 14.00 uur

Algemeen	<p>Het advies voor het bedrijf op het gebied van innovatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer tijd geven aan medewerkers om erover na te denken</li> <li>- Kiezen voor meerdere focusgebieden buiten woningbouw</li> <li>- Binnen het bedrijf wordt voldoende geïnnoveerd, maar die innovaties moeten breder gedeeld worden.</li> <li>- Focus moet liggen op procesinnovatie, met name de klant verwacht meer. Daar is de grootste winst te halen.</li> <li>- We moeten frissen denkers hebben.</li> <li>- Kortere bouwtijden en de klanten meer centraal zetten</li> <li>- Doelstellingen op innovatief gebied samen vaststellen.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<p>Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- We doen steeds meer aan kennisdeling, maar we kunnen nog veel stappen zetten.</li> </ul> <p>Open communicatieklimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen projectteams is goede openheid</li> <li>- De afgelopen periode is het sterk verbeterd.</li> <li>- Door de drukte kom je niet altijd om met elkaar te communiceren</li> </ul> <p>Ontwikkelen en activeren van kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat kan veel beter</li> <li>- We zijn te weinig een lerende organisatie</li> <li>- We meten en analyseren te weinig</li> <li>- Soms te weinig evaluatie</li> <li>- Dat moet meer in de genen komen, daar kunnen we nog een wereld winnen</li> <li>- Door standaardisatie kun je veel meer leren, nu te veel zoeken door verschillende bouwsystemen</li> </ul> <p>We zijn een projectenorganisatie, meer leren, dan moet er ook ruimte ingebouwd worden. Belangrijk is dat het laagdrempelig is en daarvoor moet de groep hecht zijn.</p>
Sociale innovatie 'Dynamisch managen'	<p>Creativiteit van medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen een projectteam wordt creativiteit omarmt, nu nog beperkt project overstijgend.</li> <li>- Je krijgt voldoende vrijheid om binnen je functie om vrij je functie vorm te geven, meer dan bij een andere organisatie.</li> </ul> <p>Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu worden de teams niet op functionaliteit samengesteld</li> <li>- Dat gebeurt niet snel</li> <li>- Kennisdeling is beperkt omdat veel medewerkers nieuw zijn.</li> <li>- Specialismen zijn beperkt in bouwsysteem, daarom is de diversiteit in het product beperkt en moet juist het organisatorische aspect het onderscheidend vermogen zijn.</li> </ul> <p>Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensen worden niet specifiek op hun specialisme ingezet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepaalde mensen worden wel in hun kracht gezet</li> <li>- De functieomschrijving laat niet altijd toe om hier optimaal op in te zetten</li> <li>- Standaardisatie zorgt voor rust, daardoor kan focus gelegd worden op het proces. Hierdoor ontstaat ook ontwikkeling dat leidt tot werkvreugde.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<p>De interne verandersonnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die gaat altijd te langzaam</li> <li>- Je moet altijd sneller willen dan het bedrijf aankant</li> <li>- Maar wel rekening houdend dat je niet voor de troepen gaat uitlopen</li> <li>- De huidige verandersonnelheid zou nog iets hoger kunnen, maar dat heeft te maken met menskracht, dat kost wel tijd, als we ons die tijd gunnen, dan zetten we ook sneller stappen</li> <li>- Nieuwbouw kan veel sneller</li> <li>- Bepaalde punten zijn laag hangende vruchten die we snel kunnen doorpakken</li> <li>- Hiervoor moeten we investeren in die verbeteringen, hiervoor is evaluatie belangrijk</li> <li>- We kijken graag vooruit en niet standaard terugkijken, evalueren, ook tussentijds.</li> <li>- Het moet enkel een rapport schrijven zijn, maar er moeten hoofdpunten uit komen die aangepakt worden.</li> </ul> <p>Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er bestaat geen harde schifting, het is aan de projectteams om er tijd voor te vragen</li> <li>- Het heeft ook met de cultuur te maken, als het gewaardeerd wordt om na te denken over verbeteringen, dan is dat al een hele stap voor het bedrijf. Samen elkaar complimenten geven.</li> <li>- Met projectteams worden zaken wel geëvalueerd, maar over projecten heen, is het beperkt.</li> <li>- Innoveren begint vaak pas als een probleem ontdekt wordt, dus reactief i.p.v. proactief, dat is een andere manier van denken.</li> </ul> <p>Werken met een flexibele schil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Op de bouwplaats werken we c.a. 50% met een flexibele schil, dat is een gezonde balans en moet zeker niet meer worden. Voorkeur is meer eigen CAO medewerkers</li> <li>- Op kantoor met UTA is enigszins sprake van een flexibele schil\</li> </ul> <p>Zelforganisatie/eigenaarschap (veel verantwoordelijkheden delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is goed geregeld</li> <li>- Geen slechte ervaringen mee</li> <li>- Ik ervaar het niet als belemmerend</li> <li>- Het wordt gestimuleerd om zelf een beslissing te nemen</li> <li>- De cultuur is open</li> <li>- Voor zelfsturing is een deel van het personeel niet geschikt, je moet hiervoor een bepaald persoon zijn (competenties en manier van denken en verantwoordelijkheid durven nemen).</li> <li>- Binnen JJB zou je wel 1 zelfsturend team kunnen vormen, niet meer</li> <li>- Zelfsturend is dat mensen meer de eigen verantwoordelijkheid nemen en dat het meer gaat om een rolverdeling, dan om een hiërarchische verdeling.</li> <li>- Dit is alleen maar toe te juichen</li> <li>- Naarmate mensen die bredere rol oppakken, verbreden ze ook hun expertise</li> </ul>

Algemeen	<p>Het advies op het gebied van innovatie voor het bedrijf;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het bedrijf is innovatief</li> <li>- Gezien het huidige tijdperk van de drukte, staan bepaalde innovaties stil</li> <li>- Er is weinig tijd om nieuwe concepten uit te werken</li> <li>- Intern zijn wel procesinnovaties, standaardisaties, samenstellingen van teams, maar het staat wel onder druk.</li> <li>- Innovatie staat niet helemaal stil, maar het heeft lang niet de snelheid die wenselijk is, pas eind dit jaar begin volgend jaar ontstaat ruimte.</li> <li>- Een innovatie als BIM is pas interessant als de 'basis' goed is van de ICT en de medewerkers er klaar voor zijn. Daar is het nu nog te vroeg voor. Momenteel vindt een ICT inventarisatie plaats, pas daarna komt het implementeer plan, circa eind Q1 2018.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Slimmer werken'	<p>Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatste 3 maanden zoveel projecten binnen gekomen, daarom staat de kennisdeling bijna stil. We moeten even roeien met de riemen die we hebben.</li> <li>- Mensen hebben hier geen tijd voor</li> </ul> <p>Eerlijk communicatieklimaat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik deel alles en zeg alles, van oudsher kan ik mij voorstellen dat mensen niet alles durven te zeggen, bepaalde mensen kijken de katten uit de boom.</li> <li>- Nu merk je wel dat veel waargemaakt wordt van wat gezegd wordt vanuit het MT.</li> <li>- Bij nieuwe mensen zie je dat ze in het diepe springen en niet gelijk het achterste van de tong laten zien.</li> <li>- Een nieuwe medewerker heeft een inwerkperiode van een 1 a 2 maanden. In die tijd hebben ze wel een 30 kennismakingsgesprekken een op een met collega's, dit willen we standaard, maar gebeurt nu dynamisch.</li> <li>- We hebben een smoelenboek en situatie met namen, zodat ze weten wie waar zit. Ik plan maar enkele kennismakingsgesprekken in.</li> </ul> <p>Ontwikkelen en activeren van kennis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beleid weet ik niet, maar er gebeurt wel van alles op dit gebied.</li> <li>- Tussen projectteams wordt niet gestructureerd geëvalueerd.</li> </ul> <p>Belonen op basis van teamprestatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebeurt niet financieel, wel een schouderklopje</li> <li>- Hier is geen beleid voor</li> <li>- We zijn hier ook geen voorstander van omdat geld niet altijd de oplossing is, de waardering des te meer.</li> <li>- Het is heel gevaarlijk, wat moet je nu doen als je in een verkeerd team terecht komt. Terwijl je wel kwaliteiten hebt.</li> </ul>
Sociale innovatie	<p>Inspelen op creativiteit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als leidinggevende geef ik bewust ruimte hiervoor</li> <li>- Medewerkers ervaren die ruimte ook</li> </ul>

'Dynamisch managen'	<p>Cross functionele teams</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- We maken geen gebruik van cross functionele teams, maar we scheiden wel het voortraject van het proces in de productie</li> <li>- Veel functies zijn multifunctioneel</li> <li>- Wel maken we veel gebruik van externe expertises zoals een installatie expert</li> <li>- We hebben bijv. een projectteam dat 2x een stalen hal heeft gebouwd, nu bij het 3<sup>e</sup> project komt een nieuw team erop. De eerste projectteamleden krijgen geen formele rol om het nieuwe team te helpen of kennis en ervaringen uit te wisselen. Dat zou wel een goede aanbeveling zijn.</li> </ul> <p>Waarderende benadering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elk project heeft zijn eigen uitdaging, maar een project team werkt van begin t/m einde. Wel scheiding tussen commercie en productie.</li> <li>- Een team is hiërarchisch ingericht, maar daarbinnen werkt een team dynamisch. Aan de voorkant is minder sprake van een hiërarchische structuur dan bij de productie.</li> <li>- Binnen het team is een goede samenwerking en veel vertrouwen.</li> </ul>
Sociale innovatie 'Flexibel organiseren'	<p>Hoge interne verandersnelheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne verandersnelheid is laag, er is altijd eerst koudwatervrees. Het kan altijd sneller.</li> <li>- In een conservatieve wereld van de bouwwereld, hebben we wel mensen met capaciteiten die veranderingen goed oppakken.</li> <li>- Mensen zitten nog veel in oude patronen. Daar kom je lastig uit.</li> <li>- De kennis en kunde van nieuwe medewerkers is bepalend voor de veranderbereidheid.</li> </ul> <p>Scheiden van innovatie en efficiëntie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat is lastig, want je kunt er moeilijk op sturen vanuit het MT.</li> <li>- Mede door de druk, kun je er nu niet veel mee. Er zijn geen mensen om mee te sparren en een idee uit te werken.</li> <li>- Er wordt te weinig tijd besteed aan evaluatie. We weten wel dat juist door tussentijds te evalueren faalkosten bespaart kunnen worden.</li> <li>- Zie het nu door de tijdsdruk maar eens georganiseerd te worden.</li> <li>- De werkdruk is te hoog.</li> <li>- Het moeten geen hele gezellige middagen worden, maar wel concreet sturen op klantwaarde, geld en tijd.</li> <li>- We missen leiders op de afdeling.</li> <li>- Het MT mist nu ook leiding sturende mensen.</li> <li>- Het bedrijf heeft momenteel te weinig kartrekkers.</li> <li>- Het MT stuurt momenteel ook niet erop bij de selectie van nieuwe mensen. Maar indirect wel, in de vacature die nu actueel is staat bijv. dat hij proactief moet zijn en zaken moet initiëren.</li> </ul> <p>Werken met flexibele schil medewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaste mensen hebben we nodig, je moet bouwen op mensen. Met ZZPers kun je bijna niets, onze projecten duren daarvoor te lang.</li> </ul> <p>Zelforganisatie/eigenaarschap (veel verantwoordelijkheden delegeren)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dit is groot. We hebben veel verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Het is vaak een teambeslissing, i.p.v. individuele beslissingen. We zien het als een teambeslissing.</li> <li>- Als een keuze door het team is gemaakt, staat het MT erachter. Bij fouten hangt het van diegene af hoe het MT de medewerkers aanspreekt. Geen afrekencultuur.</li> </ul>